

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y
SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN
ICASE

**LA PERCEPCIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO
EN LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ: 1994**

POR

VÍCTOR GUTIÉRREZ

RICARDO TURNER

Tesis de grado presentada para optar por
el Título de Maestría en Desarrollo de
Sistemas Educativos con especialización
en Administración de la Educación

REPÚBLICA DE PANAMÁ

2001

74

Resumen

La Universidad de Panamá nombra y separa su personal de acuerdo a lo que disponen la Constitución y las leyes. En el Estatuto Universitario se declara expresamente que la Universidad se regirá por principios democráticos. Consecuentemente, las autoridades universitarias deben responder a los requerimientos que la Constitución y las leyes señalan. ¿Cómo se ven a sí mismos los funcionarios superiores? y ¿Cómo lo ven sus subalternos en función de la Teoría X y Y del Liderazgo de Douglas Mc Gregor? Es decir ¿Responden las autoridades superiores a inclinarse hacia un tipo de liderazgo democrático o autoritario?

De los Funcionarios examinados, todos se piensan de sí mismos en términos de líderes democráticos, pero la visión de los subalternos señala que el Vicerrector de Asuntos Estudiantiles y el Secretario General son líderes autoritarios.

Summary

The University of Panama name and despairs its personnel according to which sign the Constitution and Laws. Consequently, the university authorities must respond to the demands of the Constitution and laws. How do the superior authorities see themselves in the regard to the type of leadership? And How do the subordinated people see them under the Mc Gregor's X and Y theory of leadership? It means Do the superior authorities respond toward an authoritarian or democratic leadership vision?

Obs. del autor

4594

Dedicatoria

Con afecto a nuestros seres queridos y amigos

Victor y Ricardo

Agradecimiento

*A todos los que brindaron cooperación y apoyo, por el fuego y
por la vida*

Gracias

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I Marco de Referencia	1
1 Ámbito Constitucional	4
2 Ámbito Legal	6
3 Ámbito Estatutario	6
4 Algunos aspectos sobresalientes del liderazgo en la Universidad de Panamá	10
Capítulo II Marco histórico Evolución del liderazgo	13
1 Durante la Prehistoria	15
2 Evolución del liderazgo en la Edad Antigua	19
2 1 Evolución del liderazgo en Grecia	20
2 1 1 El liderazgo en los procesos administrativos	24
2 2 Evolución del liderazgo en Roma	26
3 Evolución del liderazgo en la Edad Media	30
4 Evolución del liderazgo en la Edad Moderna	36
5 Evolución del liderazgo en la Edad Contemporánea	43
5 1 Los precursores de la administración científica	46
5 2 La administración científica	48
5 3 La teoría clásica de la administración	49
5 4 Teorías de transición	49
5 5 Escuela de las ciencias del comportamiento	50

5 6 La escuela cuantitativa	54
5 7 Enfoque de sistemas y contingencias	55
Capítulo III Marco conceptual Concepto y caracterización del liderazgo	57
1 Liderazgo	61
1 1 Definición	62
1 2 Tipos y características de liderazgo	64
1 3 Teorías de la conducta	68
1 3 1 Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio	68
1 3 1 1 Estructura inicial	69
1 3 1 2 la consideración	69
1 3 2 Los estudios de la Universidad de Michigan	70
1 3 2 1 Líder orientado a los empleados	71
1 3 2 2 Líder orientado a la producción	71
1 3 3 El Grid Administrativo	72
1 4 Teorías clásicas del liderazgo	73
1 4 1 Teorías de las contingencias	73
1 4 1 1 El modelo de Fiedler	74
1 4 1 2 Teoría de los recursos cognoscitivos	75
1 4 1 3 Teoría situacional de Hersey y Blanchard	77
1 4 1 4 Teoría del intercambio entre líder y miembros	77
1 4 1 5 Teoría trayectoria – meta	79

1 4 1 6 El modelo líder – participación	80
1 5 Teorías actuales del liderazgo	81
1 5 1 Teoría de los atributos del liderazgo	82
1 5 2 Teoría del liderazgo carismático	83
1 5 3 Teoría del liderazgo transaccional	
en comparación con el liderazgo transformacional	85
2 Teoría de la Motivación	86
2 1 Definición	86
2 2 Clasificación	87
2 3 Factores de motivación	91
2 4 Uso de la motivación	94
2 4 1 La administración por objetivos	94
2 4 2 La Mod del Co	95
2 4 3 La administración participativa	95
2 4 5 Círculos de calidad	96
2 4 6 La remuneración por rendimiento	96
2 5 Medición de la motivación	97
Capítulo IV Marco Metodológico	98
1 Consideraciones generales	99
2 Instrumentos de Medición	101
3 Selección de la muestra	105

Capítulo V Resultados de la investigación de campo	101
Presentación de cuadros	108
Presentación de gráficas	123
Conclusiones	125
Recomendaciones	128
Bibliografía	131

INTRODUCCIÓN

Antecedentes del problema

Se Somete la presente Tesis de Grado a la digna consideración de este prestigioso jurado. Con ella, más que cumplir con un requisito para la obtención de un grado académico de Maestría, se quiere contribuir al mejoramiento de los procesos de administración de la Universidad.

En el mundo de la administración, como en otros campos, muchas ideas y conceptos se presentan en la sociedad y tienen una menor o mayor aceptación. Posteriormente, caen en desuso y hasta en el olvido. La mayoría de las veces, ese proceso se cumple sin que medie una evaluación de las bondades o perjuicios que ha causado la corriente en boga. Pareciera tratarse, precisamente, de una moda. Las ideas se ponen de moda y como tales, pasan a estar fuera de moda.

El caso del tipo de liderazgo y la motivación que de él se desprende, no ha sido ninguna excepción. Hace un poco más de medio siglo estos conceptos estuvieron a la vanguardia de los procesos administrativos y se les asignó relevante importancia. Muchos tratadistas se ocuparon del tema e intentaron

impulsarlo como una forma conveniente y útil de mejorar la administración. Hace un par de décadas, el tema resurgió, cobró nueva fuerza y volvió a probar su importancia. Otras ideas intentaron cobrar supremacía y lo desplazaron del rol que se le reconoció. En los momentos actuales hay un nuevo resurgir del tema. Se vuelve la mirada a un tópico que es tan antiguo como la humanidad misma. El estilo de liderazgo determina, en gran medida, el éxito o fracaso de la gestión administrativa. El trato considerado y justo para con los trabajadores comprende parte esencial de ese mismo proceso. Sería injusto dar preponderancia a uno de estos aspectos y delegar a un segundo plano al otro. Liderazgo y Motivación van de la mano como dos caras en una misma moneda. Quien está al frente de una gestión administrativa es responsable del sentir de los dirigidos. Es parte inherente de su responsabilidad.

La dirección que se recibe para ejercer las funciones no puede ser separada de las condiciones generales del espacio en que se labora.

Esta es la razón por la que se decidió incluir el tema de la motivación en la percepción del estilo de liderazgo en la Administración Superior de la

Universidad de Panamá Esta inclusión justifica que se haya necesitado el trabajo de equipo de dos personas para su elaboración De no haberlo hecho de esta manera, las probabilidades de sesgo en la investigación hubieran sido tan altas que no podría confiarse en los resultados obtenidos

Dentro de la clasificación de las investigaciones, el presente escrito se inscribe en el tipo descriptivo con fines exploratorios Ello se debe a que los procesos que se describen e intentan poner en claro dentro de la institución superior de estudios no han sido previamente estudiados Se ha querido partir de un marco general ya establecido y aceptado por los estudiosos del área administrativa La secuencia que se define llevará a finalizar con la detección de problemas, los cuales, a su vez, darán pie y base para nuevas investigaciones

Definición del Problema

Cada persona posee una imagen de sí misma Es usual que esa percepción no concuerde con la imagen que, de ella, tienen las otras personas

No basta que un funcionario se proclame democrático para que lo sea
La Universidad de Panamá exige en sus postulados que todas sus acciones
gestiones y funcionamiento administrativo debe responder a una óptica
democrática

Justificación

Si la universidad exige todo un funcionamiento con lineamientos
democráticos, sus funcionarios deben responder a esa concepción.
Consecuentemente, debemos medir cuantitativamente esa cualidad

Esa medición no debe limitarse a preguntarle al funcionario si responde
o no a lineamientos democráticos. Deberá valerse de medios alternos para
determinar con efectividad si los funcionarios poseen esa cualidad

Definición de términos

Con el objeto de facilitar la lectura del presente escrito, se utilizará la nomenclatura administrativa. Todos los conceptos que se manejan están incluidos en los textos administrativos.

Limitaciones

Algunas barreras limitantes podrían estar representadas en la opción de no cooperar de los funcionarios superiores.

Otra condición limitante podría estar representada en la falta de confianza de la discreción del manejo de los resultados que puedan abrigar los funcionarios subalternos.

Objetivos

El objetivo principal responde a incorporar el uso de instrumentos de medición para determinar la orientación más o menos democrática de quien ejerce el poder jurisdiccional en el proceso educativo

Adicionalmente, se espera ofrecer una alternativa de conocimiento de la función administrativa a fin de que, quien la ejerza posea fundamentos y pueda manejar esa función con mayor propiedad y eficiencia

Como objetivos más específicos se espera ofrecer la visión que, de su gestión, tienen los funcionarios superiores de la Universidad de Panamá y la percepción que, a su vez, tienen de ellos sus respectivos subalternos

Otro objetivo específico es dejar en claro que una enorme cantidad de posiciones directivas administrativas son ejercidas por docentes quienes no poseen, ni se les exige dominio en los procesos administrativos

Para efectos de la presentación de este trabajo, se optó por dividirlo en cinco capítulos. Se hicieron ingentes esfuerzos para que cada capítulo tuviese una unidad temática y pudiera constituir un todo orgánico. De esta manera,

los capítulos pueden leerse por separado y en el orden que se estime hacerlo
Al mismo tiempo la totalidad de la obra tiene una unidad temática coherente y
constituye un todo orgánico

En el primer capítulo se traza el marco referencial En este capítulo se
ofrece una visión de lo que es el tipo de tesis que se decidió abordar y las
particularidades de la institución en que se realizó la investigación Se espera,
como es lógico suponer en los casos de investigaciones exploratorias que se
finalice con la delineación de los problemas que servirán de base a futuras
investigaciones

El segundo capítulo se ocupa del marco histórico Se estima que no se
puede tratar el tema sin un debido conocimiento de la evolución que han
experimentado estos conceptos con el paso del tiempo Como es natural, se
muestra un apego a las convenciones de los periodos de la historia para darles
tratamiento En este capítulo se exponen los procesos de motivación y
liderazgo

En el tercer capítulo se presenta el marco conceptual. Dentro de este marco se intenta abordar los aspectos que tienen que ver con los procesos de motivación y liderazgo. Los aspectos que los determinan, condicionan o tienen influencia sobre ellos están incluidos también.

El cuarto capítulo expone lo referente al diseño de la investigación. Ningún trabajo que se precie de serio ignoraría este aspecto. El sustento de criterio científico que presenta este esfuerzo que se somete a su consideración, tiene su sustento en este capítulo.

El quinto capítulo contiene los resultados obtenidos en la Universidad de Panamá. Luego de someter a un proceso de indagación a funcionarios superiores y sus colaboradores y subalternos, reflejamos sus pareceres en la definición del tipo de líder que ocupa los puestos de mayor jerarquía.

No es el objetivo de este escrito enjuiciar o elevar críticas destructivas. La intención es la más sana y busca orientar a las personas que tienen sobre sus espaldas la responsabilidad mayor en nuestra Universidad y a que encuentren vías de mejorar el funcionamiento de la institución, en términos

del tipo de liderazgo, que debe asumir el personal directivo en el ejercicio de sus funciones

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

Si se toma en cuenta que a los trabajadores *“les pagamos sus sueldos, pero no pueden gastarse esos sueldos en el trabajo, tienen que ir a otro lado para obtener la satisfacción de su necesidad. Les damos vacaciones, pero no pueden gozar de ellas en el trabajo. Les concedemos pensiones, pero no pueden disfrutar de esa satisfacción mientras trabajen, tienen que retirarse y abandonar el empleo. En realidad, cuando se pasa lista a las cosas que podemos deparar a nuestros empleados como medios de satisfacer sus necesidades con el trabajo resulta que prácticamente todas ellas sólo pueden proporcionárseles cuando dejen de trabajar y vayan a otra parte”*

M^c Gregor (1986)

Seguidamente añade

“Mientras su trabajo no sea satisfactorio, mientras no haya oportunidades en la misma situación laboral para entretenerse en el trabajo, jamás lograremos que la gente dirija voluntariamente sus esfuerzos hacia la consecución de los fines organizacionales. De hecho ocurrirá todo lo contrario. El trabajo se convertirá en una especie de castigo al que se

someten los empleados para lograr la satisfacción de sus necesidades después de dejar aquél” (Ibid)

Si se parte de los señalamientos anteriores, cabría realizar un estudio exploratorio en torno a la relación dirigente dirigido en la Universidad de Panamá con el objeto de adentrarse en este problema y exponer si la visión de liderazgo que deben adelantar los funcionarios superiores es compartida por los subordinados inmediatos de ellos

La Universidad de Panamá, por antonomasia, es el Centro de Estudios Superiores. Esta condición provee privilegios y deberes ineludibles. Las regulaciones establecidas deben ser de estricto cumplimiento y se exigirá un cumplimiento adicional de carácter ético cónsono con las expectativas de una entidad de esta naturaleza

Dirigir una Casa de Estudios Superiores demanda el conocimiento, la dedicación y la voluntad de hacerlo mas allá del bien y del mal. Demanda hacerlo conjugando las necesidades del país aunado a la satisfacción de las demandas que los asociados esperan derivar del concurso de su participación

versus una satisfacción personal Todo ello sin dejar de lado el marco jurídico normativo que la constitución y las leyes establecen

Si los Estados son entes de derecho, las universidades, en calidad de agentes insustituibles de formación de cuadros superiores de gestión, difusión, creación y de la cultura, deben rendir una función más allá Deben ser, como siempre se ha dicho, conciencia crítica de la nación

De lo anterior se desprende que las universidades responden a exigencias superiores al común de las otras instituciones que componen una nación

Veamos algunas connotaciones que las regulaciones panameñas les señalan a la universidad de Panamá

1. En el ámbito constitucional

La Constitución Política de la República de Panamá establece que

Artículo 1

"La Nación panameña está organizada en Estado soberano e independiente, cuya denominación es República de Panamá Su Gobierno es unitario republicano democrático y representativo " Constitución Política (1994)

De ello debemos colegir que todas las instancias, entidades y componentes de la nación panameña deben responder a la condición de ser reconocidos como democráticos

En un sentido más estricto y atinente a nuestro campo de observación exponemos el hecho de que el artículo 99, taxativamente, se expone

"La Universidad oficial de la República es autónoma Se le reconoce personería jurídica, patrimonio propio y derecho de administrarlo Tiene la facultad de organizar sus estudios y designar y separar su personal en la forma que determine la ley " (el subrayado es nuestro) (Ibid)

Si tomamos en cuenta que la ley no puede ir en contra de la Constitución, la ley considerará que el personal de la Universidad debe responder a la condición democrática de la selección de su personal. Ello implica que las autoridades y personal subalterno deben responder a esta condición.

2. En el ámbito legal

La Ley 11 de junio de 1981 resulta más que explícita cuanto en su artículo 5 expone

"La Universidad de Panamá se regirá por principios democráticos "

Ley 11 (1981)

En atención al precepto constitucional, la Universidad declara que respetará los principios democráticos de selección de personal, así como de atenerse a este género para realizar todas sus tareas.

Es de suponer, así lo establece el régimen jurídico, que los reglamentos y normas de inferior prelación deben respetar y desarrollar a los preceptos superiores. En ningún caso deben invalidarlos o derogarlos.

3. Ámbito estatutario

El Estatuto Universitario, en su primer artículo, hace una declaración cónsona con todo lo anteriormente señalado:

" Ajustará sus planes, programas y actividades a los fines y necesidades de la Nación Panameña " Ibid

¿Llena a cabalidad la Universidad lo anteriormente descrito?, ¿Sus funcionarios superiores, poseen las dotes necesarias para adelantar el ejercicio de gobierno dentro de los cánones democráticos y dan espacio para la acción participativa de sus subordinados?

Si la labor de los funcionarios superiores de la Universidad es, fundamentalmente, administrativa ¿Exige la Universidad experiencia administrativa para ocupar los puestos de dirección superior?

Por otro lado, saltan otras interrogantes adicionales tales como

¿La percepción que tienen los funcionarios superiores de sí mismos, responde a los criterios esbozados?, ¿Concuerdan los subordinados con la concepción que tienen los funcionarios superiores de ellos mismos?

En adición a todo lo anterior ¿Cómo medir esa percepción?

En el presente escrito se analizará, desde la propia perspectiva y de la ajena, la dedicación más o menos democrática que los funcionarios superiores le retribuyen a la Universidad. Para ello, se deben presentar las exigencias que las normas demandan de ellos. Debe recordarse que no se debe esperar más de lo que las regulaciones estipulan.

La ley 11 de junio de 1981 establece los requisitos para ocupar los cargos en la universidad. Explícitamente el artículo 23 de la mencionada ley establece

"Los requisitos para ejercer los principales cargos universitarios de autoridad son los siguientes

- 1 El rector deberá ser panameño, tener título universitario, haber ejercido la docencia en la Universidad de Panamá como profesor regular y tener méritos académicos,*
- 2 El Vicerrector Académico y el Vicerrector de Investigación y Postgrado deben ser panameños, poseer título de postgrado universitario y ser profesores regulares de la Universidad de Panamá,*
- 3 El Vicerrector Administrativo debe ser panameño, poseer título universitario y tener experiencia administrativa, preferiblemente en la Universidad de Panamá,*
- 4 El Secretario general debe ser panameño y profesor de la Universidad de Panamá " Ibid*

La ley 27 de noviembre de 1994, mediante la cual se crean dos nuevas Vicerrectorías, la de Extensión y la de Asuntos Estudiantiles señala en adición al artículo 9 que los designados para esos cargos deberán ser panameños y ser profesores de la Universidad

El Estatuto Universitario en la Sección B, establece la Dirección de Planificación y señala las exigencias para desempeñar el cargo en los artículos 37 y 39 estipulando

"Artículo 37 La Dirección de Planificación será dirigida por un Director de Planificación " Estatuto Universitario (1985)

"Artículo 39. El Director de Planificación deberá tener título universitario, con especialización en Planificación, y ser persona conocedora de la realidad universitaria." Ibid

Como resulta fácil advertir, salvo al Vicerrector Administrativo, no se le solicita experiencia administrativa de ninguna índole y mucho menos regirse por los cánones democráticos que deben inspirar y desarrollar las leyes y demás regulaciones, tal como lo demanda la Constitución Política de Panamá y el artículo 5 de la ley que regula a la Universidad

4. Algunos aspectos sobresalientes del liderazgo en la Universidad de Panamá.

Como es ampliamente conocido, la Universidad de Panamá se fundó en 1935, por iniciativa de quien fuera su primer rector, Dr Octavio Méndez Pereira. Esta portentosa obra se erigió bajo el mandato del presidente Dr Harmodio Arias.

El primer rector fue designado por decreto ejecutivo, pero las rectorías sucesivas fueron producto de procesos electorales. Estas elecciones fueron realizadas por el Consejo Directivo. Los integrantes de este Consejo lo compusieron los profesores regulares y una representación estudiantil seleccionada por el índice académico. Esta medida también fue aplicable para los Decanos.

Estas elecciones se vinieron dando hasta 1968. Posterior al golpe de Estado de 1968, la Universidad es cerrada en 1969. Al ser reabierta se reguló mediante el Decreto N° 144.

El denominado Gobierno Revolucionario designó al Rector y estableció que los Decanos serían designados por él de una terna que le presentarían las Facultades mediante sufragio

En 1981 se promulga la Ley 11. Esta ley establece que el Rector será elegido por el Consejo General Universitario. Este organismo está compuesto por los funcionarios superiores de la Universidad, los Decanos, un representante de profesores por cada Facultad, un representante estudiantil por cada Facultad y una representación de los empleados administrativos. Esto significa que el número de integrantes no supera la cifra de ochenta miembros.

Por su parte, los Decanos fueron electos por la totalidad de los profesores y una representación estudiantil en proporción al número de profesores de dos a uno (un estudiante por cada dos profesores).

La Ley 6 de 1991 modificó la elección del Rector y los Decanos. Todos los universitarios, estudiantes, trabajadores y docentes, a partir de la

promulgación de esta Ley, emiten su voto para la elección del Rector y de los Decanos de manera directa y ponderada de la siguiente manera

- Profesores Regulares 50%
- Estudiantes 25%
- Profesores Especiales 15%
- Profesores Asistentes 5%
- Funcionarios administrativos 5%

CAPÍTULO II MARCO HISTÓRICO
EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

El ser humano es un ente de conducta gregaria. Esto implica que responde a una organización social perfectamente definida en la que existen normas de conducta que regulan su comportamiento en el seno del grupo. Al igual que todos los demás seres de la escala superior, la organización humana está compuesta por una escala social en cuya cúspide se encuentra una clase o una persona que dirige.

La forma y manejo de la dirección social no ha sido, como es de suponer, un mecanismo estable y definido. Respondiendo a la propia esencia humana ha ido evolucionando y adaptándose a diferentes circunstancias.

En las próximas líneas se expondrán las interioridades evolutivas de ese fenómeno que los humanos llaman liderazgo. Para ello se valdrá de los convencionalismos que provee la Historia. La intención manifiesta que lo orienta es que se pueda apreciar cómo el devenir histórico humano ha venido perfeccionando estilos de liderazgo que responden a diferentes necesidades y van ajustándose al modo de funcionamiento de la sociedad.

EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

1. Durante la prehistoria

Antes de que el hombre fuese hombre, antes de ser distinguido con la especie biológica con que se le reconoce, hordas de sus antecesores evolutivos se desplazaban por las planicies dominando el horizonte terrestre. El humano se agrupó socialmente desde siempre. La necesidad de convivir con sus congéneres es parte de su esencia misma. Ésta no es una característica privativa del hombre. Algunos autores destacan la tendencia gregaria y la organización social en los grupos que componen la escala biológica superior. Morris (1987).

Como ejemplo palpable de conglomerado viviente, el hombre hubo de organizarse para cumplir con el imperativo de preservar su especie. La forma de organización, la jerarquía dentro del grupo, el escogimiento de pareja, la distribución de tareas para obtener sus alimentos, la forma de distribución de esos mismos alimentos no fueron tareas diseminadas al azar. Respondieron a la necesidad misma de preservación de la especie.

Inicialmente, señalan los entendidos, el tipo de organización que privó entre los humanos fue el matriarcado. Resulta lógico suponer que si la primera experiencia de vida, la alimentación y cuidados son provistos por la madre, la prole seguirá las indicaciones que ésta les haga. Con posterioridad a este hecho y producto de las contingencias que debieron enfrentar, los humanos adquieren una nueva forma de estructura organizativa. El enfrentamiento ante enemigos extremadamente peligrosos, la obtención de animales que sirvieran de alimento, así como otras tareas que involucraron gran esfuerzo físico cedieron el espacio para consignar *la ley del más fuerte*.

En términos entendibles para los objetivos de la presente obra, se señala con claridad que los seres humanos, en la medida que siguieron las indicaciones de un jefe de manada, respondieron a los llamados de un líder. De allí que se consigne que la primera forma de liderazgo humano fue el matriarcado. Con esta forma de organización social, la prole respondía a los lineamientos emanados de la madre, quien organizaba a la familia y asignaba los trabajos y responsabilidades de cada integrante del grupo. La segunda forma de liderazgo fue el ejercicio de la fuerza. En este tipo de organización, el individuo con características físicas sobresalientes dirigía a los demás.

Satisfechas las necesidades básicas, los seres humanos lograron hacer acopio de más productos que los necesarios para la alimentación diaria. Se responde a que había periodos en que proveerse del alimento era fácil, mientras había otros periodos en que esa misma actividad resultaba particularmente pesada. La complejidad de la distribución de trabajos y responsabilidades se incrementó. Subráyese, lo más relevante de esta situación responde a que nace, con nombre propio, un nuevo rol *el administrador*. Hasta ese entonces, las tareas de quién hace qué y cuándo eran competencia del líder de manada. Cuando hay excedentes, surge la necesidad del surgimiento de un nuevo tipo de líder.

Rememórese, la concepción de líder varía de acuerdo con las necesidades de los seres humanos. También lo hace la complejidad de su nivel de organización social. Para los seres humanos, las circunstancias que le rodean y/o que ellos mismos crean, son fuente de generación de nuevas modalidades de liderazgo.

La afirmación anterior tiene tal sustento en que numerosos autores sostienen que administración y liderazgo son dos vocablos que aluden a una

misma realidad Dos nombres para sugerir una misma actividad De acuerdo con los tratadistas, quien dirige, para hacer efectiva este ejercicio, debe motivar a sus seguidores y colaboradores directos Ello garantizará, en gran medida, el, éxito de la gestión rectora y los resultados que se esperan obtener Ciertamente o no, lo real es que no se da una sin la otra Y lo más relevante *es la forma organizativa a la que responde la especie humana*

Otra derivación importante recae en el hecho de que al aumentar la complejidad de la organización, el número de líderes también crece Aunque haya un líder general, cada asignación o tarea entrañaba que alguien la realizaba mejor que los otros Consecuentemente, debía ser emulado

Ejemplifíquese el mejor recolector de frutos, el mejor cazador, el mejor estrategia para el escape de los depredadores, el mejor alfarero, fueron formas de liderazgo emuladas por otros seguidores

El desarrollo posterior del género humano seguirá los lineamientos hasta ahora esbozados Cada vez que surge una nueva actividad, nace una

modalidad de ejercer esa función y nacerá un nuevo líder Tal es el caso del pastoreo, la agricultura, etc

El asentamiento de los grupos humanos, inicialmente a la vera de los ríos, da pie para la generación de un tipo muy particular de tarea *la escritura*, y con ella una nueva etapa en el deandar de la humanidad *nace la historia*

2. La evolución del liderazgo en la Edad antigua

Aunque los chinos, egipcios, etruscos y sumerios formaron culturas previas, los griegos y romanos representan el antecedente histórico de la cultura occidental Concordantemente, aquí se hará referencia a estos últimos para delinear, resumidamente, el desempeño de los humanos en su forma organizacional

2.1 Evolución del liderazgo en Grecia

Los griegos formaron una sociedad dividida en clases Estas clases se agruparon jerárquicamente y todas estuvieron subordinadas a una clase regente Los miembros de esta clase detentaron funciones y poderes

exclusivos. Algunos de ellos de tal importancia como la expedición de leyes, la administración de justicia y la dirección del Estado.

Dentro de la sociedad griega surgieron algunas instituciones destinadas a preservar el Estado. Una de ellas fue la *Efebía*. Es importante resaltar esta institución porque ella acogía a los jóvenes de la nobleza. En ella se formaron y se entrenaron para las funciones que posteriormente desempeñarían en el seno de la sociedad. El manejo de las armas y del Estado no eran ajenos a estas tareas. A tales grados de poder llegó esta institución, que sus miembros estaban exentos de pagar culpa por faltas cometidas. Esto permitía incluso dar muerte a los esclavos. Ponce (1985). Esto pone de manifiesto la existencia de un *liderazgo hereditario*.

El desarrollo cultural de los griegos fue vertiginoso. Se cultivaron todas las expresiones en que puede manifestarse el ser humano. En todas esas manifestaciones se reconoció el mérito de quienes lograron puestos cimeros. Ello, por supuesto, formó la figura de nuevos líderes. Muchas de las proezas y logros obtenidos por esas personas son reconocidas aún en la actualidad. Es importante señalar que la exigencia para el reconocimiento de

una persona va más allá de un aspecto de la personalidad. Los líderes debieron cultivar todas las cualidades del ser humano, tanto las físicas como las anímicas e intelectuales. Conocido es el ejemplo de que Platón, además de ser el filósofo reconocido por toda la humanidad, fue campeón de pugilato. Otras formas particulares de liderazgo se crearon en este periodo. Con la creación de los géneros literarios, hubo figuras descollantes en esta actividad. Las figuras prestantes de Homero, Sófocles, Esquilo y Eurípides son muestras claras de lo que aseguramos. Ellos, al exponer sus Tragedias, fueron reconocidos y aclamados. La comunidad les asignó un puesto relevante.

El ejercicio literario trajo consigo algunos escollos para el tema que nos ocupa. Si bien es cierto que la literatura puede ser considerada como una de las manifestaciones más sublimes del espíritu humano, también es cierto que es arte de ficción. De esta manera, se crearon personajes que no responden al campo de los hechos y otros, que siendo personajes históricos, son exaltadas sus virtudes sin que haya una correspondencia con la historia. Este tipo de escollos genera una nueva concepción de líder. Se genera un modelo arquetípico o paradigmático que sirve de patrón para evaluar a las

personas en su desenvolvimiento. En la medida que se acerquen al arquetipo serán reconocidas como líderes. En la medida que no se asemejen, serán rechazadas. En este aparte se consigna la creación ficticia de características y atributos de diversa índole y que responden a las interioridades de un autor. Así, por ejemplo, Aquiles es un superhombre que no puede fenecer si no es por medio de un punto débil ubicado en el talón, mientras que Ulises es capaz de vencer todas las vicisitudes e, incluso, los caprichos de los dioses, guiado sólo por su ingenio.

Con este panorama presente, fíjese la atención en el funcionamiento de la sociedad griega. Si bien ya se ha señalado la existencia del liderazgo hereditario, evento ocurrido entre los ciudadanos griegos, no es menos cierto que entre grupos, existen subdivisiones e intereses que provocan diferencias que, frecuentemente, llevan a la discordia y a conflictos.

Los ciudadanos griegos dirimieron sus diferencias, tomaron decisiones y delinearon su sociedad en reuniones abiertas en las que participaron todos. El sitio de reunión para tales eventos fue el *ágora*. Allí se reunían y discutían todo lo que encontraban pertinente para la dirección del Estado.

Como ya se ha señalado, no era una sociedad del todo homogénea. Con alguna frecuencia se daban rivalidades o diferencias de opinión. Lo descrito lleva a enfrentar una nueva concepción. Véase, en la prehistoria hubo enfrentamiento entre líderes. En Grecia este enfrentamiento se institucionalizó y reglamentó. Las diferencias fueron dirimidas por votación directa de los ciudadanos quienes en una tinaja depositaban una piedra blanca para mostrar su aprobación o una piedra negra para hacer constar su rechazo. Claro es señalar, que al igual que ocurrió con sus ancestros, hubo reglas escritas y no escritas, acatadas y no acatadas, establecidas y creadas.

Esta efervescencia generó tal complejidad, que la proliferación de líderes se dio en términos de mayoreo. Hubo líderes para atender diversas necesidades y momentos. Como ejemplo, hubo líderes que enseñaron a cultivar, otros que dirigían en las artes de la guerra y otros más que orientaron el pensamiento filosófico.

2.1.1 El liderazgo en los procesos administrativos

El mundo cultural griego fue tan vasto como complejo. Aún hoy día se sigue investigando para tener noticias pormenorizadas de la constitución y

funcionamiento del Estado Griego Con la consolidación del imperio por parte de Atenas, hubo necesidad de establecer instituciones que pudieran dar garantía de un adecuado funcionamiento del sistema sociopolítico

Una de las instituciones más estudiadas fue la constituida por los *Arcontes* Este organismo fue diseñado especialmente para regular la conducta de los componentes del sistema social Estaba compuesto por una serie de magistrados encargados dictar regulaciones y de administrar justicia

Los Arcontes eran designados para el cargo por elección directa Tenían periodos de duración en el cargo de manera definida Posteriormente eran destinados al *Areópago* Esta institución tenía funciones de asesoría y consulta

Hacia el siglo VI a C se distinguió un Arconte por dictar un código riguroso que contenía penas fortísimas para los infractores Se hace referencia a Dracon, cuya fórmula es reconocida aún en los días presentes para designar medidas extremas

A mediados del siglo V fue designado para el cargo de Arconte otro ciudadano griego cuya fama se mantiene hasta el presente Solón atenuó lo preceptuado por Dracón Hizo más leves y justas las penas y sólo dejó en vigor lo concerniente al homicidio Fornara (1994) A Solón se le atribuye el don de la sabiduría y la justicia, mientras que a Dracón se le reconoce como hombre de imposición

Estos dos estilos, claramente diferenciados, constituyen el antecedente histórico para la elaboración de las Teorías “X” y “Y” sobre liderazgo del doctor Douglas M^c Gregor a las que nos referiremos más adelante

Se debe, justificadamente, dedicar algunas líneas a Pericles quien fue reconocido como el más capaz gobernante de la antigua Grecia Fue tal su capacidad y tan extraordinarias sus realizaciones, entre las que se cuentan haber organizado el Estado de una manera más funcional y eficaz, darle un tratamiento elevado a las artes y muchas otras más Su grandeza llegó a tal cenit que el periodo de su gestión administrativa se conoce como el siglo de Pericles Aquí se nos muestra una evaluación de liderazgo a través de sus logros

2.2 Evolución del liderazgo en Roma

La propuesta de la fundación mítica de Roma constituye, en sí, un claro modelo de liderazgo. De acuerdo a esta concepción, Rómulo y Remo, hermanos huérfanos que fueron amamantados por una loba fundan la ciudad de Roma. Esta propuesta nos lleva a pensar en una especie de predestinación de los líderes.

El desarrollo de Roma fue vertiginoso, en pocos años las familias que poblaban las colinas circundantes del río Po fueron logrando asentarse de manera estable y formando una élite social. Esta fue la clase regente y son reconocidos históricamente como los patricios. Los que posteriormente llegaron y que se dedicaron al comercio, las artesanías y otras actividades diversas de las que devengaban el sustento, fueron conocidos como plebeyos. Esta simple división resulta inexacta, ya que había una línea jerárquica que definía clases sociales de manera vasta y compleja.

La clase superior o regente contaba con amplios beneficios, poseían la tierra, el ganado, eran propietarios de esclavos, etc.

Esta condición derivó en disconformidad de los miembros de clases inferiores, quienes decidieron dejar la ciudad “*para que sus dueños la disfrutaran*” Montanelli (1991) Como respuesta a esta acción, los patricios idearon una forma de gobierno que diera participación a las clases bajas Se configuraron los *triunviratos* Gobierno de tres personas o tribunos Eran, en teoría, los gobernantes máximos Uno de ellos era elegido por las clases bajas A esta figura se le conoció como tribuno del pueblo Esta fórmula funcionó durante el periodo denominado de la república

Con el advenimiento del imperio, los triunviratos fueron deshechados y se optó por un sólo regente el César Inicialmente, fueron escogidos por el senado

El senado era el organismo deliberante por excelencia de la antigua Roma Estaba conformado por representantes de las familias patricias Montanelli (1991) Reconocemos en esta figura el estilo de grupo líder

El imperio romano se extendió por todo el mundo conocido. Para lograr la hegemonía sobre tan extenso territorio fue menester asignar responsabilidades de administración de manera segregada.

De los tres párrafos anteriores se desprende que el ser humano busca, en su acción, el logro de la satisfacción de sus necesidades, entre ellas la de poder.

Se definió un sistema de jerarquía administrativa con mandos y funciones más o menos claros. Todo el sistema normativo estaba redactado por escrito. Al ubicar fronteras legales, las personas que desempeñaban roles de dirección en cualesquiera de las actividades dentro de la cultura romana debieron aprender a elaborar sus guías dentro de una nueva dimensión: *el estado de derecho*.

El Derecho Romano estableció cánones que subsisten en los actuales momentos. Llegan a ser, incluso, fuente inspiradora del Derecho de hoy.

Al igual que en Grecia, Roma, pero con mucha mayor sofisticación, tuvo líderes de todo tipo y clase. Particularmente significativo resulta el hecho del trato dado a los vencedores de las contiendas militares. Cuando un conquistador había rendido una faena de consideración para el Imperio, era recibido como héroe. Sin embargo, sus huestes debían permanecer fuera de Roma. En su recibimiento, ofreciéndole loas y vítores. Acompañándolo en el carruaje había un designado especial que constantemente debía repetirle al oído “*eres mortal*”. Ibid. La intención manifiesta de todo lo anterior era salvaguardar la integridad del estado y evitar que los sobresalientes asumieran una imagen distorsionada y sobrevalorada de sí mismos. Esta acción conllevaba un mecanismo de control sobre los dirigidos.

La historia de Roma es rica en personajes que lograron hazañas portentosas a quienes se atribuyen capacidades directivas fuera de lo común. Pero la propia institución del Estado es ejemplo de liderazgo. El cuidado ofrecido a la institución la hace prevalecer por más de trece siglos. Ningún imperio antes o después ha podido rivalizar en ese sentido con Roma.

3. La evolución del liderazgo en la Edad Media

De modo similar a lo acontecido con la edad antigua, se expondrán los hechos sobresalientes de la historia de “occidente” Las razones siguen siendo las mismas En el modo de ser particular como pueblos, se incide el legado de estos pueblos como herencia de América

El desmembramiento del imperio romano trae aparejada consigo una nueva forma de civilización Justo es recordar que Roma “*cae de sus propios pies*” por la degeneración de sus instituciones y de la corrupción reinante No se puede sostener el Estado, no se puede alimentar a los esclavos, ni se puede continuar gestión alguna Con la caída del Imperio sobreviene una atomización tanto en lo cultural como en lo social Sin un liderazgo central, aparecen pequeños líderes sin mayores vínculos entre ellos

Paralela a esta situación, se gesta una forma organizativa diferente con características propias y únicas la eclesial

En la edad media subsisten de manera coexistencial ambos mundos. Muchos autores, injustificadamente, han llamado a esta etapa histórica el oscurantismo. Justo es reconocer que ese apodo no le viene bien a este periodo en que se recogen, por escrito, todos los pormenores del conocimiento y son celosamente guardados en bibliotecas y abadías. Los hechos ponen frente a dos tipos de liderazgo. Por un lado, se encuentra un señor feudal, dueño de un territorio claramente delineado y defendido por la fuerza de las armas. Por otro lado, hay un liderazgo basado en el conocimiento, con territorios y posesiones de difícil precisión.

Cada una de estas líneas irá evolucionando con dirección y características propias. En oportunidades tendrán puntos de contacto, unas veces de cooperación y en otras de fricción.

Cada señor feudal, siendo un líder por expresión propia, deberá acatar las decisiones de un rey. Cada abadía y catedralicia se deberán a un pontífice. Ponce (1985)

De lo anterior se debe inferir que la evolución natural de las tendencias descritas configurarán, por un lado la existencia de Estados Nacionales y por el otro, de un poder transnacional o extranacional. Se subraya este hecho, debido a que las formas de liderazgo hallarán explicaciones que trascienden el sentido territorial. Quizás en ello radique la explicación del por qué las instituciones con un raigambre territorial reconocido fueron las más expuestas a la conflagración. Mientras naciones enteras se debatían por conquistar territorios, unas de otras, a medida que se teñía de sangre el territorio conquistado o perdido, nadie es capaz de ubicar en el campo de batalla a monjes y abades blandiendo la espada. A pesar de ello, existe un registro histórico bajo la nominación de cruzadas y guerras santas. ¿Nacerá aquí una nueva forma de liderazgo de hacer que otros luchen por lo que a uno le compete?

Los tratados y compendios se han ocupado más del feudalismo que del régimen eclesial. Se ha definido a la edad media como el feudalismo, olvidando la otra manifestación aquí anotada. Para los efectos de este trabajo y de la propia historia sentimos que es nuestro deber dejar debida constancia.

El cuadro no quedaría completo si no reseñáramos algunas gestas relevantes. Hubo otras manifestaciones del acontecer humano que elevan a la condición de líderes a personas que elaboraron sueños y actuaron en consecuencia. Exploradores y aventureros no son elemento ajeno a lo que aquí se discute. Visionarios como Marco Polo siembran una nueva senda en la dirección liberal.

Cabe pensar que la necesidad ha sido cuna fértil para la motivación y campo propicio para ejercer liderazgo. Estos conceptos, base de este trabajo, han jugado, desde siempre, roles estelares en el desenvolvimiento humano.

Aunque pocos fueron los exploradores, su impacto en la cultura existente significaron un agente de transformación manifiesto.

Los elementos citados explican una gama de componentes de un periodo de la historia que produjo sus frutos.

Véase, la iglesia predicaba una vida de contemplación y espera para, posteriormente, experimentar el edén. Los señores feudales se encontraban inmersos en profundas pugnas por ejercer liderazgo entre pares y por enfrentar posibles o reales invasores. Los aventureros añadiendo un elemento transformador de cultura como las especias, la seda, las pastas, la pólvora, y cuanta cosa encontraron en su camino. Del aquel caos, de modo similar a lo ocurrido en la antigüedad, debería sobrevenir un cambio substancial.

Elementos culturales importantes fueron tomando lugar preponderante en el quehacer cotidiano. Fueron amalgamando toda la cultura. Finalmente, la transformaron para producir un periodo histórico nuevo. Estos elementos pueden resumirse apretadamente en

- El descubrimiento de América
- La aplicación de la pólvora a los fines bélicos
- La utilización de la brújula como medio de orientación
- La invención de la imprenta
- La conclusión de que la Tierra no es plana, si no redonda

- La disponibilidad de fondos casi ilimitados producto del oro americano
- La inserción en el mercado de productos agrícolas nuevos
- La revaloración de las ideas de la antigüedad
- Las guerras constantes entre naciones europeas
- La publicación de numerosos tratados

Estos elementos culturales no fueron producto del azar ni vinieron por su propia cuenta. Fueron producidos, difundidos y profundizados por seres intrépidos que no vivieron de espaldas a la historia. Fueron personajes que hicieron historia. Participando en ella la hicieron diferente, la cambiaron y produjeron una nueva era.

4. La evolución del liderazgo en la Edad Moderna

La mayoría de autores y tratadistas coinciden en que la edad moderna se inicia con la llegada de Colón a América. Este hecho, aunado a los otros citados, produjeron una transformación del mundo cultural conocido.

La manifestación del pensamiento, como consecuencia lógica, va aparejada de los hechos. De esta manera surge una nueva concepción del mundo y del hombre mismo.

Al decir de Eduardo Carrera Andrade, en su obra Teoría General del Estado, “ *con la firma de la paz de Westfalia (1648) puede decirse que quedó configurado el mundo europeo que, con algunos cambios menores ha llegado hasta nuestros días* ” Carrera (1987)

El Estado queda establecido, de pleno derecho, como sujeto de Derecho. Asume funciones de firmar tratados, acreditar embajadores y desarrollar las funciones de relaciones externas.

Podríase afirmar, sin rubor alguno, que la era moderna trajo consigo el liderazgo entre naciones de manera formal.

“Ese nudo histórico es, de alguna manera, la raíz del desarrollo ulterior del Sistema Mundial de Estados, definido a partir de la distribución de poderes en Europa, donde se asentará la expresión industrial y se

desarrollarán los impulsos ideológicos cuyos impactos llegarán hasta nuestros días. Simultáneamente, las potencias europeas aplicarán métodos colonialistas que provocarán la expansión e integración del Sistema de Estados a Escala Mundial” Carrera (1987)

Con la liquidación del Estado Feudal nació una organización administrativa concreta. La necesidad de llevar registro de lo actuado, lo recibido, lo gastado, etc. llevó a la contratación densa de empleados reales. Díaz (1990)

El nuevo Estado requirió de una intensa actividad reglamentaria y una fuerte acción normativa. Díaz (1990). Estas connotaciones abarcaron prácticamente todos los ámbitos de la vida de la sociedad y de la economía.

La primera teoría sistemática sobre la Administración Pública del Estado Absolutista aparece en este periodo y se debe a Juan Bodino. En su obra La Ciencia de la Policía, Bodino establece las bases de la Administración Pública Moderna.

“La Ciencia de la Policía fue una disciplina que nació, se desarrolló y murió entre el siglo XVI y XVII, principalmente en Alemania, Francia y España”. Díaz (1990)

Otro elemento importante surgido en este periodo lo constituye la formulación del Estado Burocrático. Esta formulación aparece durante el reinado de Guillermo I de Prusia (1713 - 1740). Numerosos autores señalan que esta fórmula política no es más que una variedad del absolutismo. La característica principal de esa fórmula subyace en que no existe otro poder más que el del Monarca, quien ejerce el gobierno por medio de sus funcionarios.

Esta Ciencia de Policía, que en un principio consistió en varias técnicas y prácticas administrativas, se convirtió en una tecnología especializada que fue bautizada como *La Cameralística*. La Cameralística, a su vez, se convirtió en un instrumento para el acrecentamiento del poder del Rey por la vía de la Administración del Patrimonio Real. Díaz (1990)

El pensador más relevante de la Ciencia de Policía fue el prusiano Von Justi. Parte importante de su crédito se debe a que llevó esta Ciencia a la universidad y sostiene que no sólo es de utilidad para el Estado, sino para el público en general.

Para el tratadista de Administración Omar Guerrero Orozco, Von Justi manejó *“un concepto más avanzado de la Policía es lo que capacita al Estado para incrementar su poder y ejercer su fuerza al máximo con el propósito de desarrollar los elementos constitutivos de la vida de los individuos, de tal modo que su desarrollo nutra a su vez el desarrollo de la fuerza del Estado. Distingue además la función Política, la cual consiste básicamente en la lucha del Estado con sus enemigos internos y externos”* Guerrero (1985).

Con estos acontecimientos se nos evidencia la presencia de un liderazgo centralizado en la figura del Rey. Una forma velada de decirlo es que los poderes estaban centralizados en el Estado, pero no debemos olvidar que el representante del Estado era el Rey. Esta aseveración tiene su raíz en

la declaración “*le estat se moi*” (el Estado soy yo) que proferiera el connotado monarca Luis XIV, conocido como el Rey Sol

Esta forma de ejercer el poder va a adquirir ribetes novedosos en América producto de la distancia entre las colonias y la metrópoli

Como ya se ha señalado, el Rey establece su gobierno a través de sus funcionarios. En el caso de América hay subdivisiones administrativas de virreyes, gobernadores, adelantados, embajadores, entre otras. Aunque el sistema jerárquico definía claramente líneas de dependencia, en la práctica la cercanía o influencia sobre el Rey hacía variar esta dependencia. En la práctica operaba un complejo sistema de pesos y contrapesos que balanceaban el ejercicio del poder de manera especial, acomodándose a beneficiar a quien mejor manejara las condiciones imperantes.

En este *mare magnum* administrativo no hay que desestimar la intervención frecuente de la Iglesia. La presencia de la institución eclesial ya sea de manera velada o manifiesta jugó papeles preponderantes en el ejercicio del poder. De modo similar, presentó diferentes orientaciones,

según las personas o las órdenes religiosas a las que pertenecían. Como ejemplos vívidos de esta acotación debe señalarse lo actuado por Bartolomé De Las Casas en México, quien defendió a los indios y dejó sentado de que poseían alma. Por otra parte, los jesuitas fueron erradicados del territorio del Virreinato de Perú.

Otro tipo de ejercicio de poder, nacido de la rivalidad entre naciones, llevó a instaurar formas de liderazgo que no podríamos calificar de positivas en manera alguna.

Los bucaneros, filibusteros y piratas tuvieron una presencia efectiva en nuestra configuración geográfica durante la época que nos ocupa. Jugaron un papel determinante en las relaciones de poder y llegaron, incluso, a establecer lugares físicos donde establecerse sin ser molestados, tal como ocurrió con la Isla Tortuga (que no fue el único ejemplo).

De la misma manera en que toda esta agitación se daba en América, Europa se iba convulsionando, principalmente por las teorías de Jhon Locke, como zapador y de los enciclopedistas como sus discípulos. Las ideas y

conceptos vertidos por Locke fueron dejando huella cada vez más profunda entre los europeos

El argumento más contundente, que revolucionaría la época y que daría paso a otra etapa histórica fue esgrimido por Locke, quien aseveró que si el Rey no era lo suficientemente bueno como para regir los destinos de la nación, la población estaba en legítimo derecho de derrocarlo

Este periodo, que es conocido como el de la ilustración, consigna, nuevamente, el liderazgo basado en el conocimiento

Los acontecimientos de Europa y América, sumados, fueron constituyendo caldo de cultivo fértil para el advenimiento de un nuevo periodo histórico. Fueron placenta en la que se gestaron las grandes revoluciones

La emancipación de las trece colonias de Norteamérica, dejaron sentado el derecho de autodeterminación de los pueblos y establecieron los derechos fundamentales de los hombres. Por su parte al grito de *Liberté*,

Egalité et Fraternité, los franceses consolidaron los derechos inalienables de los seres humanos

5. La evolución del liderazgo en la Edad Contemporánea

Con las grandes revoluciones viene la fundación del Estado Liberal Moderno. Éste tiene su mejor ejemplo en la Francia Postrevolucionaria. Como es natural, el Estado Liberal se nutrirá de algunas formas del régimen anterior y de las nuevas ideas. Así, se tiene que del régimen anterior asume

- La Centralización
- La jerarquía funcional
- La atención a través de la administración de las necesidades sociales y económicas

De los nuevos principios liberales utiliza

- La constitución como legitimación del gobierno
- La soberanía popular
- La división de los poderes del Estado

- Los derechos del ciudadano
- Supedita la jerarquía funcional a un régimen de centralización y fiscalización como garantía para el cumplimiento de la ley Díaz (1990)

Bajo esta óptica se puede observar que se producirán hechos que transformarán el horizonte cultural conocido y darán fuerzas de cambio que trastocarán la actividad humana para hacerla como se le conoce en la actualidad

La Revolución Industrial es, sin duda alguna, el principal motor de transformación de las sociedades. Enormes cantidades de personas se concentrarán en las ciudades donde se requiere mano de obra para las industrias. Las mujeres y niños pasan a formar parte de la fuerza laboral. La hiperproducción gestará una sociedad de consumo.

Son tantos y tan variados los problemas que comienzan a estudiarse por separado y con detenimiento.

Las nuevas industrias deben manejarse con eficiencia en un mercado competitivo. Frente a esa demanda surgen las teorías de la Administración.

Como todos los fenómenos sociales, la Teoría de la Administración sufrirá una evolución considerable. Esta evolución estará determinada por el rol que desempeñarán las personas encargadas de llevar adelante la gestión administrativa. Podemos enumerar esa evolución de manera siguiente:

5.1 Los precursores de la administración científica

Hacia los inicios del año de 1800, participaban de la actividad laboral, como ya se señaló, mujeres y niños. Estos últimos eran contratados en edades que llegaban a los cinco y seis años. Por otro lado, la jornada laboral diaria era de aproximadamente trece horas.

Un director de fábricas de hilados, Robert Owen, decidió rebajar la jornada diaria a diez y media horas y se negó a contratar niños menores de diez años. Adicionalmente sostuvo que el papel del gerente era *transformar*. Debido a ello construyó casas para sus trabajadores y trató de ofrecerles las

mayores facilidades posibles. Ejemplo de facilidades fue la construcción de tiendas donde los trabajadores podían adquirir artículos a precios bajos.

Owen sostenía que un trabajador feliz es un trabajador que rendirá en su trabajo y con ello la producción se elevará, al igual que las utilidades. Con la intención de determinar la mejora de sus empleados introdujo una evaluación pública diaria.

El otro precursor importante fue Charles Babbage. Profesor de matemáticas, Babbage se pasó mucho tiempo estudiando la forma de hacer más eficiente las operaciones de fabricación. Con esa intención en mente, señala que cada trabajador debía aprender a realizar una parte en la cadena de producción y hacerse responsable sólo de esa parte.

Igualmente, Babbage estudió los movimientos que realizaban los obreros en la línea de ensamblaje y propuso técnicas para mejorarlos. Sostenía que la aplicación de los principios científicos al método de trabajo mejorarían la productividad y reducirían los gastos.

Como dato curioso y relevante, debe anotarse que Charles Babbage, a la edad de treinta años, inventó la primera calculadora mecánica práctica de tarjetas perforadas. Este invento representa el antecedente histórico de la computadora digital moderna. Stoner (1989)

5.2 La Administración científica

Basados en los aportes de Babbage, se estudió con detenimiento y prolijidad la línea de ensamble de las fábricas. Se generó la integración de equipos de personas trabajando juntas. Un grupo de personas trabajando en grupo, al realizar una o varias actividades, produce más que si lo hicieran de manera aislada.

El principal Representante de esta tendencia es Frederick W. Taylor. Sostenía que, junto con la revolución industrial, debía darse una revolución mental. El legado de la teoría científica de la administración es lo que se conoció como el “*milagro*” de la industria estadounidense.

Esta teoría administrativa presentó muchas aplicaciones, así como tuvo muchas limitaciones. Dejaba en manos de los gerentes la

intencionalidad del sistema productivo. Ello dio pie a la formación de sindicatos que organizaron protestas y huelgas para defenderse de los intereses lucrativos de los propietarios de las fábricas.

5.3 La Teoría Clásica de la Administración

La necesidad de dirigir organizaciones complejas como las fábricas dio origen a una nueva teoría administrativa. Se reconoce en Henri Fayol al iniciador de esta teoría, ya que él fue el primero en sistematizar el estudio del comportamiento gerencial.

Fayol estableció una serie de principios administrativos, muchos de ellos sostienen su validez en la actualidad. Stoner y Wonkel (1989).

5.4 Teorías de la Transición

Las teorías científica y clásica presentaron muchos escollos en su aplicación. Resultó frecuente el enfrentamiento entre obreros y patronos por la aplicación indiscriminada de estas teorías.

Personas como Chester Barnard, Oliver Sheldon y Mary Parker Follet se fundamentaron en conocimientos de filosofía y psicología para ofrecer una gestión administrativa que considerara a las personas. Se señaló que las empresas debían cumplir con una función social y no centrarse en el lucro. Para ello debía interesarse en el bienestar de los miembros de la empresa.

En esta corriente se acuñan términos importantes para la gestión administrativa. Conceptos como *filosofía de la administración*, *teoría de la vida organizacional* y *la gente se une en grupos informales* son ejemplos valiosos de esta acuñación de términos. Stoner y Wonkel (1989).

5.5 Escuela de la Ciencia del Comportamiento

Esta escuela nace, en gran parte, debido a que “*los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba una eficiencia completa en la producción ni la armonía en el lugar de trabajo*” Stoner y Wonkel (1989).

Para producir más y lograr armonía en el lugar del trabajo, Hugo Mustenberg, se valió de la aplicación de herramientas de la psicología.

En su obra, *Psychology and Industrial Efficiency* deja plasmados principios para elevar la productividad. Estos son

1. Encontrar a la persona más idónea
2. Crear el mejor trabajo posible
3. Usar la influencia psicológica

Estos principios, declaraba Mustenberg, son para *motivar* a los empleados

Dentro de esta corriente también se encuentra inserto el papel que desempeñó Elton Mayo y la aplicación de las “*relaciones humanas*” dentro de las actividades de la empresa. De acuerdo con este concepto, relaciones humanas resulta una expresión que designa las formas en que los gerentes interactúan con los subalternos.

Para que se crearan buenas relaciones humanas, se estimaba que los gerentes debían conocer por qué los empleados actuaban de la manera que lo hacían y qué factores psíquicos los motivan.

Con la intención de tener un conocimiento más cabal al respecto, se realizaron una serie de experimentos. De ellos, el más difundido es de los estudios Hawthorne. Se trataba de conocer la conducta humana en situaciones de trabajo. Grolier (1995)

La difusión de estos estudios derivó en la acuñación *efecto Hawthorne* para designar la situación de que “*los empleados pondrán más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa en su bienestar y los supervisores les prestan atención especial*” Stoner y Wonkel (1989)

Otra derivación importante de estos estudios es que los investigadores llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo tienen gran repercusión en la productividad.

Estos estudios presentan muchas limitaciones en su diseño, aplicación e interpretación. La conclusión final a la que llegaron fue que el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador resultó ser un problema más complejo de lo que en principio se había creído. Grolier (1995)

Los *teóricos de las relaciones humanas* debieron ceder lugar a los *científicos del comportamiento*, quienes con una formación más rigurosa en ciencias sociales (psicología, sociología y antropología) y con la aplicación de métodos mas refinados de investigación llegaron a la conclusión de que el “*hombre que se autorrealiza*” explica con mayor exactitud la motivación del hombre Mc Gregor (1986)

Abraham Maslow establece una jerarquización de las necesidades que estamos motivados a satisfacer Las clasificó como necesidades físicas y de seguridad, a las que están en la parte inferior y como necesidades del ego a las que se ubican en la parte superior Este aporte tuvo hondo significado en el estudio de la conducta dentro del trabajo Stoner y Wonkel (1989)

Debido a ello se pensó que “*un gerente que conoce estas necesidades está en condiciones de utilizar distintas formas de motivar a sus subalternos*” Stoner y Wonkel (1989)

De modo paralelo se concluyó que el modelo más realista de la motivación humana es el “*hombre complejo*” Un buen gerente sabe que no

hay dos personas iguales y adapta sus intentos de influir en la gente atendiendo a sus necesidades individuales

5.6 La Escuela Cuantitativa

Bajo este título se agrupan la investigación de operaciones (IO) y la ciencia administrativa

Al enfrentar problemas de orden táctico durante la segunda guerra mundial, los británicos optaron por integrar equipos multidisciplinarios (físicos, matemáticos y otros científicos), quienes se reunían para ofrecer soluciones a los problemas que les eran planteados. Los resultados positivos sirvieron como ejemplo para proseguir en la utilización de estas técnicas en los problemas de la industria en el periodo de la postguerra.

Con el correr del tiempo, las comunicaciones y los medios de transporte fueron volviéndose más complejos. Esto representó serias trabas a la solución de problemas con los métodos que ofrecían las IO. En la búsqueda afanosa por resolver los problemas de manera rápida y eficiente, se recurrió cada vez más a los especialistas.

Con la llegada de la computadora, los procedimientos de la investigación de operaciones fueron formalizados constituyéndose lo que hoy se conoce con el nombre de “*escuela de la ciencia administrativa*” Stoner y Wonkel (1989)

5.7 Enfoque de sistemas y de contingencias

Al concebir a la organización como un sistema unitario e intencional compuesto por partes interrelacionadas se da una visión completa de todo el quehacer organizativo. Se elimina el peligro de visiones aisladas y parciales. Este enfoque arroja el sentido positivo de previene dificultades en cualquier parte de la organización. Ello es debido a que se parte del fundamento de que “*la actividad de cualquier parte de una organización afecta a la de todas las demás*” Grolier (1995)

El punto de partida del enfoque de contingencias es el de que “*la Teoría de la Administración trata de determinar las relaciones predecibles entre situaciones, acciones y resultados*” Stoner y Wonkel (1989)

Mientras que “*el enfoque de sistemas pone de relieve las interrelaciones de las partes de una organización, la teoría de la contingencia se basa en esta perspectiva al concentrarse más en la naturaleza de las relaciones entre las partes*” Robbins(1994)

CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTO Y CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO

Cada disciplina desarrolla un lenguaje propio. Los conceptos en una rama del saber humano adquieren connotaciones y significados diferentes al cambiar de un campo del saber a otro. Por ejemplo, el término instruir no equivale en los campos del Derecho y la Educación.

La intención de desarrollar un lenguaje particular responde a la necesidad de una comunicación exacta. Cuando en medicina se dice que se realizará una intervención, se alude a un proceso de curación que implica hacer una incisión en una persona. En el campo parlamentario, intervención se refiere a la oportunidad en que una persona hace uso de la palabra. Por su parte en el campo militar señala que un grupo armado incursionará en un territorio que no es el propio.

Este fenómeno ha sido explicado por la Teoría de la Comunicación. Esta teoría expone que existen diferentes niveles de lengua en los que nos comunicamos. Estos niveles se describen así:

- Lengua culta Dominio de una lengua en su acepción general
 · Permite una comunicación efectiva entre todos los miembros de una comunidad homoparlante
- Lengua familiar o coloquial Es un uso restringido de la lengua y permite una comunicación entre miembros de una comunidad o región particular
- Argot o lunfardo Es una lengua secreta de la que sólo participa determinado grupo de la sociedad Por lo general es el nivel de lengua utilizado por el hampa
- Lengua técnica Es la comunicación propia de una disciplina u oficio Tiene como objeto propiciar una comunicación exacta y definida

A la luz de lo anteriormente expuesto puede concluirse que es necesario conocer con dominio aceptable la lengua técnica que rige una actividad Con ello se pretende evitar las distorsiones y mal entendimiento La eficacia del lenguaje propicia una comunicación más ágil Adicionalmente, se pretende expresar ideas con pocos términos Ilustramos con el siguiente ejemplo en una comunidad de fumadores decir *fuego*

connota una solicitud para encender un cigarrillo En una estación de bomberos será un llamado de alarma y habrá que actuar prontamente en respuesta.

La actividad administrativa no escapa a esta máxima Muy por el contrario, ha incorporado términos que utiliza con propiedad y a los que les ha asignado significados especiales propios de esta disciplina

Entre los términos utilizados en administración, frecuentemente, nos topamos con *liderazgo* y *motivación* En el presente capítulo trataremos con estos conceptos y todos aquellos que se relacionan con ellos

Este ejercicio nos permitirá una cabal comprensión del tema que estamos tratando El lector podrá asimilar con exactitud y eficacia lo que se dice sin distorsión o errores en la comunicación Por efectos de índole metodológica, trataremos los conceptos por separado, pero bajo la clara advertencia de que se trata de conceptos íntimamente ligados También, volvemos a subrayar que la dirección de la gestión administrativa asume la responsabilidad de la motivación

En primer lugar trataremos el tema del liderazgo para proceder luego con la motivación

1. Liderazgo

“Pocos términos del comportamiento organizacional dan lugar a tantas diferencias como la definición de liderazgo” Robbins (1994) Podría afirmarse que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han querido definir el concepto

Estableceremos algunas de estas definiciones intentando encontrar un punto de afinidad entre todas Cuando se haga referencia a algún tipo de liderazgo en especial se dará la información respectiva Es asunto de este capítulo señalar diferentes tipos de liderazgo y cómo funcionan

1.1 Definición

Una definición amplia que abarque a la mayoría de las definiciones dadas es la de Harold Robbins que señala

“la capacidad para influir en un grupo con el propósito de que se alcancen metas” Robbins (1994)

Otra definición que es de carácter amplio es la que ofrece el Mgtr Jorge Díaz y que se expresa

“liderazgo -palabra demasiado usada- es el prerrequisito de procesos relacionados tales como planeamiento, organización y control “Dirigir”, en el sentido en que se usa aquí el término es guiar los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de objetivos organizacionales El líder es aquel capaz de comunicar a los otros la índole de los planes del sistema que se deben llevar a efecto y los métodos designados para realizarlos” Díaz (1990)

Pffiner y Prethus han definido lo que es la acción de un líder como " el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines Consiste fundamentalmente en que el individuo posea buenas capacidades verbales, intelectuales y sociales y Prethus (1991)

El Lic Wilbur Jiménez Castro nos ofrece una definición a la que agrega que la condición del liderazgo, necesariamente, a de ser carismática Señala que el origen de este concepto se debe a Max Weber quien lo definió primeramente Expresa

"El liderazgo carismático es el arte que tiene una persona para despertar en otros miembros de su mismo grupo un sentimiento de confianza, el cual le otorga el reconocimiento de confidente y asesor de ellos " Jiménez (1992)

Otra acepción del propio Lic Jiménez Castro es la que da al líder administrativo y nos la ofrece de la siguiente manera

*"El liderazgo administrativo es el arte que tiene una persona para dirigir a otros, a fin de alcanzar objetivos comunes, que si se realizan dentro del ámbito de una organización se convierten en formales Esto se logra por una **empatía** o atractivo de personalidad que tiene el líder administrativo lograda básicamente por el conocimiento y el interés en aquéllos más cercanos a él en la organización"* Jiménez (1992)

"La dirección por liderazgo destaca la importancia que tienen los asuntos de relaciones humanas para los jefes, pues necesitan conocer y entender a sus subordinados, en su doble condición de individuos y de miembros de la organización. Al hacerlo logran mayor eficacia y eficiencia en el trabajo propio y en el del personal subalterno". Jiménez (1992)

1.2 Tipos y características del liderazgo

Como hemos establecido existen numerosas definiciones de liderazgo. Se expondrá, seguidamente, una clasificación de los tipos de liderazgo.

"El conjunto total de acciones de liderazgo como es percibido por los empleados se llama estilo de liderazgo. Representa sus principios, sus técnicas y sus actitudes en la práctica. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas. Aunque los estilos se utilizan en combinación, unos con los otros, o inclusive en forma diferente con diferentes empleados [se pueden presentar] separadamente para hacer notar sus contrastes." Davis y Newstrom (1990)

"Otra clasificación de los estilos de liderazgo es que hay líderes positivos y líderes negativos, consistiendo el primero en aquéllos que utilizan en la primera categoría las motivaciones y en la segunda los castigos" Davis y Newstrom (1990)

Dentro de las atribuciones que se espera tengan los líderes se distinguen claramente la agresividad, la competencia y el autodomínio. En ocasiones, el líder carece de estas condiciones. No por ello ha de quedar relegado y al respecto se le aconseja

"Algunas veces el líder natural o carismático no tiene las cualidades de agresividad, competencia y autodomínio que caracterizan al líder administrativo o formal, pero logra reemplazar esas cualidades con su gran sensibilidad e intuición por los problemas ajenos. Es necesario, sin embargo, tener mucha prudencia en la aceptación o reconocimiento de ese liderazgo, pues con frecuencia quienes aspiran a serlo son pseudolíderes carismáticos y no auténticos" Jiménez (1990)

Adicionalmente, del líder se esperan habilidades conceptuales

*"Las **habilidades conceptuales** son la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. Se vuelven importantes en posiciones [de dirección] de alto nivel. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras que la habilidad humana se interesa por la gente, como la habilidad técnica lo hace con las cosas"* Davis y Newstrom (1990).

Adicional a las cualidades señaladas, del líder se pretende que posea cualidades humanas que lo hagan una persona especial.

*"Las **habilidades humanas** son las capacidades de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel de organización, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta"*. Jiménez (1992)

*"Estas serían las **cualidades** que antes se le atribuían a los líderes. Ahora se le otorga más importancia a sus habilidades, que pueden, además, ser aprendidas"* Jiménez (1992)

Lo descrito supone que el componente principal del líder tiene que ver con su conducta. Las teorías de la conducta del liderazgo proponen que hay conductas concretas que permiten distinguir a los líderes de aquellos que no lo son.

1.3 Teorías de la conducta

La cantidad de estudios, escritos e investigaciones en este campo es abrumadora. De ellos, los estudios más conocidos son los de la Universidad Estatal de Ohio y los de la Universidad de Michigan.

Expondremos brevemente estos estudios.

1.3.1 Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio

El inicio de estos estudios data de los años finales de la década de 1940. Se considera la más conocida y rebatida. Los investigadores intentaban

identificar las dimensiones independientes de la conducta de los líderes
Partieron de más de mil dimensiones y con el tiempo la lista se fue reduciendo
hasta quedar en dos estructura inicial y consideración

1 3 1 1 Estructura inicial

“Se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol y el de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas” Robbins (1994) En este aparte se incluyen aquellas conductas que pretenden organizar el trabajo Sobresalen entre ellas la asignación de tareas concretas a los miembros del grupo, esperar a que se reúnan los estándares de rendimiento laboral y se le presta significativa atención a que se cumpla con las fechas límites

1 3 1 2 La consideración

“Se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca , el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos” Robbins (1994)

El rasgo más sobresaliente de este aspecto radica en que el líder debe ayudar a sus subordinados en sus problemas personales, debe ser asequible y tratar a todos como si fueran sus iguales

Muchas investigaciones basadas en estas definiciones encontraron serios argumentos en contra. Se estudiaron líderes con estas características y al comparar los rendimientos personales y productivos advirtieron que se presentaron altos niveles de quejas, rotaciones, alto nivel de ausentismo y rotaciones y porcentajes más bajos de satisfacción laboral en los trabajadores con asignaciones rutinarias

1.3.2 Los estudios de la Universidad de Michigan

Estos estudios, que se llevaron a cabo en el Centro de Investigaciones de dicha universidad, son más o menos contemporáneos con los realizados en la de Ohio. Poseían, además, objetivos parecidos. Buscaban encontrar las características de la conducta de los líderes relacionadas con los parámetros del rendimiento eficaz.

Al igual que su similar de Ohio, los estudios produjeron dos dimensiones en la conducta del líder. Sin embargo el contenido de estas dimensiones iba en dirección diferente. Definieron estas dimensiones como líder orientado a los empleados y líder orientado a la producción.

1.3.2.1 Líder orientado a los empleados

Se definen como los líderes que se conceden importancia a las relaciones interpersonales, se interesa personalmente por las necesidades de sus subordinados y acepta las diferencias individuales de los miembros. (Díaz 1990)

1.3.2.2 Líder orientado a la producción

Es aquel que se interesa básicamente por los aspectos técnicos o laborales del trabajo. Este tipo de líder contempla a sus subordinados como medios para lograr los fines que se ha trazado. (Díaz 1990)

Las conclusiones de las investigaciones de la Universidad de Michigan se inclinaban a favorecer a los líderes orientados hacia los empleados. Basaban esta inclinación en las observaciones hechas en el sentido de que

tanto la productividad como la satisfacción laboral resultaron menores con los líderes orientados a la producción

1.3.3 El Grid Administrativo

Blake y Mouton inventaron una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo. Combinando las aportaciones tanto de la Universidad Estatal de Ohio, como los de la Universidad de Michigan, produjeron un grid con nueve posiciones para cada eje. Esto nos lleva la ochenta y una posiciones posibles de encuadre.

De acuerdo con su propuesta, llegaron a la conclusión de que el líder más efectivo es el 9.9. Sostenían que este tipo de líderes es muy superior al 9.1 (tipo autoridad) o al 1.9 (tipo country club). Blake y Mouton (1982)

“Este grid sirve más como marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para ofrecer nueva información tangible que aclare el dilema del liderazgo, pues no hay mucha evidencia sustantiva que respalde la conclusión de que un estilo 9.9 es más efectivo en todas las situaciones”.

Robbins (1994)

1.4 Teorías del liderazgo

Existen numerosas teorías que pretenden explicar los fenómenos del liderazgo. Para presentarlas recurriremos a agruparlas en dos corrientes a saber: Teorías de las contingencias y teorías actuales.

1.4.1 Teorías de las contingencias

En el esfuerzo de aislar las variables que configuran la conducta de los líderes, algunos estudios han tenido más éxito que otros.

Consecuentemente, tienen mayor reconocimiento. Entre los más reconocidos presentaremos los siguientes modelos:

1.4.1.1 El modelo de Fiedler

Esta teoría establece que los grupos efectivos dependen de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder. Este modelo se popularizó bajo el nombre del primer modelo de contingencias. Fred Fiedler creó un modelo de cuestionario en que buscaba determinar el estilo de liderazgo y su relación personal con los compañeros de trabajo. Este autor

sostiene que el estilo de liderazgo tiene posibilidades de triunfo se toma en cuenta que el factor clave de éxito se debe al estilo básico de liderazgo del individuo

Para determinar el estilo de liderazgo básico, Fiedler confeccionó un instrumento que denominó LPC (siglas del idioma inglés que para definir el estilo de liderazgo) Este cuestionario contiene dieciséis adjetivos opuestos con los que intentaba lograr adentrarse en la percepción que tenía el entrevistado de las personas que laboran con él

La iniciativa de Fiedler propendía a que, una vez determinado el estilo de liderazgo se podían definir las relaciones líder-miembros, la estructura de las actividades y la posición de poder

1.4.1.2 Teoría de los recursos cognoscitivos

Puede ser considerada como una actualización de la teoría de Fiedler. Propone que un líder logra que un grupo sea eficaz realizando planes efectivos, tomando decisiones formulando estrategias primero y comunicándolas por medio de conductas directivas después.

La esencia de esta teoría se sustenta en dos postulados básicos y tres previsiones

Los postulados básicos se pueden enunciar de la siguiente manera

- a) Los líderes inteligentes y competentes elaboran más planes, estrategias y decisiones más efectivas
- b) A su vez, comunican las estrategias planes y decisiones por medio de conductas directivas

Las previsiones se definen como se detalla

- a) La conducta directiva sólo produce buen rendimiento si está unida a una gran inteligencia, en un entorno en donde el líder proporciona apoyo y donde no existe tensión
- b) En situaciones de gran tensión, la situación laboral tiene una relajación positiva con el rendimiento
- c) La capacidad intelectual del líder se correlaciona con el rendimiento del grupo en situaciones que el líder percibe como carentes de tensión

En todo caso, cabe subrayar que esta teoría aporta que la capacidad cognoscitiva del dirigente es importante e influyente en la eficacia

1 4 1 3 Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Esta teoría sostiene que los resultados obtenidos están en relación directa con el grado de madurez que posean los seguidores del líder

Presenta como dato interesante que el estilo de liderazgo depende de los seguidores y de su madurez, entendiendo como madurez la capacidad y voluntad de las personas para asumir responsabilidad. Se destaca el hecho de que esta concepción tiene que ver con las actividades y las relaciones interpersonales. Sin embargo, los autores avanzan más aún. Combinan estos valores, a los que califican de altos y bajos con cuatro estilos específicos de liderazgo: mandar, persuadir, participar y delegar.

1 4 1 4 Teoría del intercambio entre líder y miembros

Establece que los líderes crean grupos internos y externos. Los subordinados incluidos en los grupos internos obtienen mejores

calificaciones en rendimiento, menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior

Esta teoría responde a la concepción de que el líder tiene una captación de los subordinados desde el inicio mismo de su interacción. Seguidamente los clasifica dentro de los grupos que, de acuerdo con esta teoría, se denominan interno y externo. Aseguran que esta relación se mantiene bastante estable en el tiempo. No hay un criterio explícito de la forma como el líder establece esta clasificación, pero todo parece apuntar a que se debe a criterios de compatibilidad, tales como edad, sexo, personalidad, etc.

Esta teoría, que también se conoce como LMX, señala con mucho acierto que los líderes sí establecen diferencias entre los subordinados y que esta diferencia tiene que ver con el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

1 4 1 5 Teoría trayectoria - meta

Dice que los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente de satisfacción presente o futura

Esta teoría fue desarrollada por Robert House y, en la actualidad, representa uno de los enfoques más respetados de la concepción de liderazgo

La esencia de esta teoría radica en que el líder cumple la función de ayudar a sus seguidores a alcanzar metas y a ofrecerles la dirección y el apoyo para que entiendan que sus metas son compatibles con los objetivos generales de la organización

Un rasgo característico especial de esta teoría es que define dos ambientes, uno fuera de control que tiene que ver con las expectativas y deseos de los seguidores, y otro controlado que se relaciona con el ambiente y normas de la empresa

Los supuestos que surgen de la teoría trayectoria – meta no están del todo validados, sin embargo, las evidencias obtenidas confirman la lógica de esta teoría

1 4 1 6 El modelo de líder - participación

Presenta una serie de reglas que determinan la forma y la cantidad de decisiones tomadas en situaciones diferentes Fue formulada en 1973 por Victor Vroom y Phillips Yetton

Este modelo señala que las actividades que se desempeñan dentro de una organización requieren de diferentes grados de funciones rutinarias y no rutinarias Consecuentemente, la conducta del líder debe adaptarse de tal manera que refleje la estructura de las actividades

De lo anterior se debe colegir que se trata de un modelo normativo toda vez que presenta una serie de reglas que deben seguirse para ajustarse a cumplir con las expectativas en condiciones de contingencia

En fecha más reciente el propio Vroom acompañado de Arthur Jago, introdujeron una serie de reformas a este modelo. Aunque mantienen las cinco alternativas de tipo de liderazgo del modelo original (Autocrático I, Autocrático II, Consultiva I, Consultiva II y Grupal) elevan a doce las posibilidades de contingencia.

1.4.2 Teorías actuales (se refiere a las concepciones posteriores a 1990)

Se estima que en la actualidad se encuentran vigentes tres teorías sobre este tema. Se trata de la teoría de los atributos del líder, del líder carismático y del líder transaccional. Estas tendencias presentan como puntos comunes que restan importancia a la complejidad teórica y analizan el liderazgo desde una posición similar a la de una persona común y corriente.

1.4.2.1 Teoría de los atributos del Liderazgo

Propone que el liderazgo no es más que los atributos que unas personas adjudican a otras.

Esta teoría parte del supuesto de que cuando algo ocurre, las personas lo atribuyen a algo. De esta manera tienden a darle sentido a la relación causa efecto. Dentro del marco del liderazgo, los investigadores han encontrado que las personas adjudican a los líderes atributos tales como

- Inteligencia
- Personalidad abierta
- Clara habilidad para hablar
- Agresividad
- Comprensión
- Laboriosidad

Por otra parte, atributos tales como consistencia y estructura inicial también se vinculan a un buen líder. Estos atributos, se considera, se reflejan en la toma de decisiones rápida y efectiva.

1.4.2.2 Teoría del liderazgo carismático

Señala que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando observa ciertas conductas.

- Conocen sus ventajas y las aprovechan

Por su parte, Conger y Kanungo de la Universidad de Mc Gill, llegan a conclusiones que separan a los líderes partícipes del cambio de los líderes administradores del *status quo*. Señalan que existen conductas especiales que pueden situarse de la siguiente forma

- Autoconfianza
- Un sueño
- Capacidad para articular el sueño
- Clara convicción del sueño
- Conducta fuera de lo normal
- Percibido como agente de cambio
- Sensible al entorno

1 4 2 3 Teoría del liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional

Establece que los líderes transaccionales motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas aclarándoles los requisitos de los roles y

de las actividades. Por su parte, los líderes transformacionales son aquellos que ofrecen estímulo intelectual individualizado y tienen carisma.

2. Motivación

"La decadencia de las tareas se origina en el tiempo como consecuencia de hacer lo mismo, lo cual produce tedio y rutina en quien lo realiza, y por tanto desmotivación" Jiménez (1992)

La motivación puede definirse de varias maneras. A diferencia del liderazgo, las diferencias en las definiciones de motivación son más de palabras que de concepción. Veamos algunas de las definiciones de motivación.

2.1 Definición

La definición que propone Jiménez Castro se enmarca así:

" fuerza de impulso hacia la acción, que surge como una expresión de las necesidades personales y, por tanto, son

personales e internas y pueden variar así de persona a persona”

Jiménez (1990)

Por su parte el connotado psicólogo Jard De Ville la define de la siguiente manera

” Es un movimiento interno, íntimamente personal hacia alguna meta que puede ser descrita con el hecho inevitable de que las personas solas o en grupo, hacen cualquier cosa que sea importante para ellas mismas” De Ville (1989)

2.2 Clasificación

Para conocer mejor los tipos de motivación incluimos la clasificación que Davies y Newstrom presentan en su libro El Comportamiento Humano en el Trabajo

Motivación de logro *” es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar sus metas Un individuo impulsado por el*

logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito

El logro es importante por sí mismo, no por las recompensas que le acompañan "

Motivación por la afiliación " *es el impulso de relacionarse*

socialmente con la gente. Si se compara a los trabajadores

motivados por el logro con los motivados por la filiación, se

observará cómo ambos patrones influyen el comportamiento

La gente orientada al logro trabaja arduamente cuando recibe

una evaluación de su comportamiento clara y directa del

supervisor, en el trabajo. Pero las personas motivadas por la

afiliación trabajan mejor cuando se les reconocen sus actitudes

positivas y su colaboración. Las personas que están motivadas

por el logro eligen ayudantes técnicamente capaces y dan poca

importancia a los sentimientos personales que éstos tengan hacia

ellos. Sin embargo, las personas motivadas por la afiliación

suelen seleccionar amigos para que trabajen con ellas. Estas

últimas se sienten más satisfechas internamente de estar entre

amigos y desean la libertad que les da el ambiente en el trabajo para desarrollar esas relaciones

Motivación por la competencia: ". es el impulso de realizar un trabajo de alta calidad Los empleados motivados por la competencia buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para la solución de problemas y luchan por ser creativos Lo más importante es que estas personas se benefician de sus experiencias En general, tienden a desempeñar buen trabajo por su propia satisfacción interna y el reconocimiento de los demás Las personas motivadas por la competencia también esperan un trabajo de alta calidad de sus asociados y pueden impacientarse si quienes colaboran con ellos no cumplen con estas expectativas De hecho, el impulso que tienen hacia el trabajo de calidad puede ser tan grande que suelen subestimar la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de productos terminados "

Motivación por el poder " es el impulso por influir en los demás y modificar situaciones Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo [Y] una vez que obtienen ese poder podrán usarlo constructiva o destructivamente

Las personas motivadas por el poder son excelentes [directores] cuando su impulso está orientado hacia un poder institucional y no al poder personal El primero es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para el bien de la organización En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, alcanzan posiciones de liderazgo mediante un desempeño exitoso y, por tanto, son aceptadas por los demás Sin embargo, si el impulso que tiene un empleado es hacia el poder personal, éste suele ser un líder sin éxito.. " Davies y Newstrom (1990)

2.3 Factores de motivación

Como normas prácticas para lograr la motivación en la moral del personal deben satisfacerse varios factores como los siguientes

"-Tener la información necesaria para realizar el trabajo

-Tener la autoridad para llevarlo a cabo

-Tener una noción clara del trabajo y sus responsabilidades (en otros términos, saber lo que se supone es el trabajo)

-Sentirse capacitado para asumir las responsabilidades

-Tener la preparación necesaria

-Sentir que [se] trabaja en equipo y se comparten los objetivos con otras personas

-Gozar de una relativa libertad en cuanto a controles, reglamentos y procedimientos burocráticos que inhiben la capacidad adquirida para determinar la tarea "

También inciden las oportunidades de progreso que tenga el personal, tales como las siguientes

"-Sentir que se progresa en el trabajo realizado

-Hallarse en conocimiento de las oportunidades que su carrera le brinda

-Sentir que las ocasiones de que dispone la promoción real son buenas

-Sentir que las propias habilidades se desarrollan en el ejercicio de la tarea

-Sentir que se aprenden cosas nuevas " Hinrich (1974)

En su obra Motivación y Liderazgo Jiménez Castro señala como factor importante en la motivación a la edad El sustento a esta afirmación lo expone de la manera siguiente

*"La **edad** es otro factor que influye en la calidad de la motivación, pues en los años jóvenes se piensa más en el porvenir, y las motivaciones están por eso más relacionadas con las promociones y los ascensos, que otorgan como contrapartida estímulos o incentivos financieros que sirven para ir realizándose en la vida a través de la concreción del matrimonio, la educación de los hijos, el esparcimiento de la familia, el completar la educación de postgrado, la adquisición de una vivienda digna o de un vehículo, etc Son todos fines legítimos que poco a poco van modificando las motivaciones conforme avanza la edad, pues salvo casos de excepción, quienes ya están cercanos a la*

conclusión de su vida laboral, sin dejar de tener también algunas de esas aspiraciones legítimas, buscan y encuentran motivación en otros hechos mantenerse ocupado y sentirse útil y apreciada su experiencia de muchos años, utilizar el trabajo como un medio para conservarse sano y activo, evitando así que se le considere "una persona que ya jugó y que la sociedad debe archivar"

Evitar los peligros de la soledad y del aislamiento, que es uno de las mayores preocupaciones que tienen quienes han sido muy activos en su profesión u oficio, y luego se sienten desplazados por personas más jóvenes que los consideran, además, como reliquias obsoletas" Jiménez (1992)

2.4 Uso de la motivación

Si tuviésemos que describir el uso que se le debe asignar a la motivación coincidiríamos con el Lic Wilbur Jiménez Castro quien taxativamente señala

*" las **motivaciones** son así las causas o los instrumentos para lograr más fácilmente los **objetivos**" Jiménez (1992)*

Otras aplicaciones que se le asigna a la motivación se reconocen en las formulaciones siguientes

2 4 1 La administración por objetivos

Conocida genéricamente como APO, la administración por objetivos consiste en un programa que abarca metas concretas, establecidas en participación para un periodo de tiempo explícito, así como retroalimentación en cuanto al avance para alcanzarlas

2 4 2 La Mod del CO

La modificación del comportamiento es otra de las aplicaciones que sustentan a la motivación. La Mod del CO, como usualmente se conoce, consiste en un programa donde los administradores identifican conductas de los subordinados en cuanto al rendimiento y, a continuación, aplican una estrategia de intervención para el reforzamiento de los comportamientos deseables y el debilitamiento de las indeseables.

2 4 3 La administración participativa

La administración participativa es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Este proceso implica tomar decisiones en conjunto. Tanto los defensores como los detractores de este modelo presentan sus puntos de vista con verdadero ardor y fogosidad.

2 4 5 Círculos de calidad

La aplicación de la motivación a los círculos de calidad consiste en reunir a un grupo de trabajo de los empleados con alguna regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlos.

2 4 6 La remuneración por rendimiento

La remuneración basada en el rendimiento sostiene que un empleado al cual se le paga basándose en alguna medida de rendimiento, produce más y está más satisfecho con su trabajo. Esta concepción responde a más que

pagarle a un empleado por el tiempo que pasa en el trabajo se le gratifica por la labor que rinde

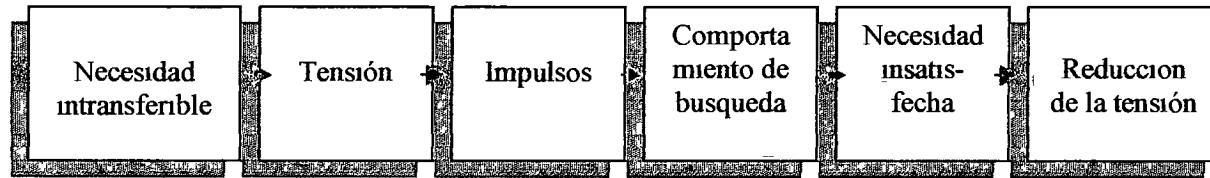
Dentro de esta categoría también se encuentran los trabajadores enlistados en los planes de pago a destajo. Son empleados que reciben una remuneración por cada unidad que produzcan o vendan

2.5 Medición de la motivación

Constantemente estamos a la búsqueda de mecanismos que nos permitan medir lo propuesto o lo alcanzado. Una buena explicación sobre lo que es medición en administración es la que damos a continuación

*" la **medición** es cómo se evalúan los resultados, cualitativa y cuantitativamente, algunas veces en términos de rendimientos financieros, pero que en el sector privado es la prueba de si se están cumpliendo cabalmente los objetivos. En el sector público la medición se realiza por el apoyo de la opinión pública y en los puestos de elección por el voto"* Jiménez (1992)

Proceso de la motivación¹



3. La Teoría “X” y “Y” de Douglas Mc Gregor

¹ Tomado de Stephen P Robbins

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

DISEÑO PARA MANEJAR Y RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

1. Consideraciones generales

De acuerdo a lo planificado, una vez abordados el marco histórico y el marco conceptual, esbozamos un marco metodológico que contiene el objetivo último del presente trabajo y los medios para lograrlo

Debido a que es de crucial importancia procuramos evitar los errores posibles y comunes que afectan a los procesos investigativos, nos propusimos valernos de instrumentos de medición estandarizados y utilizamos un diseño de aplicación que eludiera el sesgo

Lejos de pensar que con lo anterior agotamos todas las precauciones para garantizar la fiabilidad y objetividad en los resultados que esperamos obtener, tomamos en cuenta que existen elementos adicionales importantes como el de requerir de los encuestados la máxima certeza en las respuestas que emitan. En modo alguno esperamos que los funcionarios encuestados dieran respuesta científica, objetiva e incuestionable. Se trató de medir, a través del conjunto, los verdaderos valores que asisten a una realidad dada. Para ello la

muestra fue significativa y valedera. Este último elemento constituyó consigna clave en la elaboración metodológica.

Queremos dejar constancia escrita de la realización de numerosas reuniones que realizamos los autores para despojarnos de la subjetividad normal que circunda las investigaciones. Tuvimos el cuidado de asistimos del instrumental que nos fuera dispensado a través de todos los cursos que recibimos del ICASE.

Partimos de los supuestos del Sistema Conceptual Racional Operativo para escoger los instrumentos de medición. Los criterios de selección de muestra los obtuvimos de los métodos estadísticos.

Hechas estas aclaraciones pertinentes, describiremos la metodología seguida para indagar sobre los procesos de motivación y liderazgo en la administración de la Universidad de Panamá.

2. Instrumentos de medición

La elección de un instrumento de medición no es cosa de dejar al gusto o al azar. Debe ser el elemento más próximo para ser fiel reflejo y trasunto fidedigno de la realidad que se pretende abordar. Bajo esta consideración como premisa, optamos por elegir la encuesta sobre las teorías “X” y “Y” del Dr. Douglas Mc Gregor.

Sopesados los pros y contras de los instrumentos al alcance de nuestro conocimiento, escogimos éste dado que nos permite evaluar las dos conductas elegidas para el estudio, es de fácil captación para los encuestados y, sobre todo, es un instrumento que ha demostrado su confiabilidad en reiteradas ocasiones.

A continuación presentamos los modelos de instrumento de recolección de información que suministramos a la población encuestada.

2.1 Modelo para las autoridades superiores

Este modelo responde, exactamente, al instrumento elaborado por M^c

Gregor

Ítem	3	2	1	0
Piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede				
Por esta razón, el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento				
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido. Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás				
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades. mentalmente es perezoso e inerte				

Ítem	3	2	1	0
El esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)				
Cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos. Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía				
Piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo. El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas				
Cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse				

De acuerdo a la respuesta ofrecida se asigna una valoración de igual puntaje y se suman de esta manera obtuvimos una opinión del funcionario superior de su inclinación hacia las teorías X y Y. Tengamos en cuenta que en el primer caso (X) se trata del líder autoritario, en el segundo caso (Y), se trata del líder democrático.

2.2 Modelo aplicado al personal subalterno

A este modelo se le hicieron ajustes para que respondiera a obtener la opinión del personal que trabaja bajo las directrices de los mandos superiores de la Universidad. Se procedió a tabular el número de respuestas por ítem y luego a contabilizar mediante sumatoria, de manera que pudieran ser cotejados los resultados ofrecidos por los subalternos respecto a la opinión emitida por el funcionario superior.

Seguidamente ofrecemos el segundo instrumento aplicado, en este caso a los funcionarios administrativos subalternos.

Ítem	3	2	1	0
Su jefe piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede				
Por esta razón, su jefe cree que el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento				
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás				
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades mentalmente es perezoso e inerte				

Ítem	3	2	1	0
Para su jefe, el esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)				
Él cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía				
Su jefe piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas				
Él cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse				

3. Selección de la muestra

Basados en nuestro conocimiento de la Universidad, en los estamentos que lo componen, las características de la población y, sobre todo, en las técnicas de medición estadísticas, decidimos aplicar el método aleatorio simple

Con el objeto de garantizar la extensión de la muestra, la manejabilidad y confiabilidad de la información aplicamos diez encuestas a sendos miembros del personal subalterno y una a cada uno de los funcionarios superiores de la Universidad. Ello cubre más de el 15% de la población perteneciente a cada una de las áreas estudiadas. Recordemos que una muestra fiable puede ser de 5%

Estas dependencias son

- 1 Rectoría
- 2 Vicerrectoría Académica
- 3 Vicerrectoría Administrativa
- 4 Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
- 5 Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles

6 Vicerrectoría de Extensión

7 Secretaría General y

8 Dirección de Planificación

Para ello nos valimos de los recursos que nos provee la informática

Acudiendo al programa Epi - info versión 6 sometimos a la consideración de la computadora las opciones de selección de personal para aplicar el instrumento de medición

Por razones obvias, el nombre de la población encuestada se omite

4 Pasos seguidos para la aplicación de encuestas

Diseñamos un cronograma de actividades para ir, paulatinamente cubriendo las dependencias y al personal que debió ser encuestado Debimos realizar el trabajo de recolección en dos semanas, la tabulación y el tratamiento de los resultados debió ocupar, al menos, otras dos semanas

Cronograma de trabajo

Tiempo	Seman	Seman	Seman	Semana
Tareas	a 1	a 2	a 3	4
1 Aplicación de encuestas a la Rectoría	X			
2 Aplicación de encuestas a la Vicerrectoría Académica	X			
3 Aplicación de encuestas a la Vicerrectoría Administrativa	X			
4 Aplicación de encuestas a la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado	X			
5 Aplicación de encuestas a la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles	X			
6 Aplicación de encuestas a la Vicerrectoría de Extensión		X		
7 Aplicación de encuestas a la Secretaría General		X		
8 Aplicación de encuestas a la Dirección de Planificación		X		
9 Tabulación y obtención de resultados			X	X

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este aparte se resalta el hecho de que las encuestas fueron ajustadas a cuatro alternativas de repuesta. Estas repuestas corresponden a un orden numérico que se explica de la siguiente manera:

<u>Respuesta</u>	<u>Significado</u>
3	Totalmente de acuerdo
2	Predominantemente de acuerdo
1	De acuerdo hasta cierto punto
0	No me decido

En los casos que se dieran respuestas 3 y 2, se acepta que la persona se acerca al perfil de líder que tipifica la encuesta, ya sea democrático o autoritario. En caso de respuestas 1 y 0, se rechaza ese tipo de liderazgo. Para distinguir el uno del otro, se presentan en apartes separados:

En la primera sección, que definimos como jefe tipo A, contenía el perfil de lo que Douglas Mc Gregor señala como líderes tipo X. *Sus defensores prefieren el tipo –estelar– y no tanto hablan de colaboradores como de subalternos. Para ellos dirección significa –asignación de tareas–.* Díaz

(1992) En cambio, la segunda sección define al tipo de líder Y *Los defensores de la teoría Y siguen la opinión de los científicos del comportamiento de que el hombre, por su propia naturaleza, –bajo las debidas condiciones- se complace en el trabajo creador En consecuencia, no comunican órdenes, sino que fijan metas Aceptan sugerencias de parte de los trabajadores, por ello, prefieren una forma circular de trabajo y de dirección* Díaz (1992)

Como quiera que cada respuesta conlleva una valoración numérica, se deben sumar los números de cada respuesta por sección y luego se procede a comparar las sumas de las dos secciones Es decir, se suman por separados los valores de izquierda y derecha respectivamente La suma de mayor valor designará características tipo “X” o “Y” según sea el caso

Primeramente, se presentarán las respuestas dadas por los funcionarios superiores de la Universidad Rector, Vicerrectores, Secretario General y Director de Planificación Seguidamente, se ofrecerán los valores asignados por los funcionarios encuestados Para facilitar la comprensión de esta segunda opción, presentaremos los resultados en forma de cuadros

Debajo de las respuestas se indicará la cantidad de funcionarios que eligieron esa opción. El proceso para determinar la opinión general es similar al caso anterior (de los funcionarios superiores). Finalmente se expresará en términos numéricos la opinión de los trabajadores con respecto a los funcionarios superiores.

Con intención de dar una imagen que permita captar visualmente la opinión de unos y otros, presentaremos gráficas correspondientes a los cuadros de opinión de los funcionarios superiores y los subalternos.

CUADRO N° 1

Opinión de los Funcionarios superiores de la Universidad en relación a su ubicación respecto a las Teorías X y Y

N°	OFICINA	Teo X	Teo Y
1	Rectoría	0	12
2	Vicerrectoría Académica	0	12
3	Vicerrectoría Administrativa	4	9
4	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado	5	12
5	Vicerrectoría de Extensión	3	11
6	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles	4	12
7	Secretaría General	2	7
8	Dirección de Planificación	0	12

Nota: los valores enunciados responden a la sumatoria de las respuestas ofrecidas por los funcionarios superiores. No se incluyen las respuestas individuales para preservar la confidencialidad que nos merecen los funcionarios superiores.

CUADRO N° 2

Distribución de respuestas a la encuesta que dieron los subalternos en

LA RECTORÍA

Ítem	3	2	1	0
Su jefe piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede		1	1	8
Por esta razón, su jefe cree que el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento	1		1	8
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás	1		1	8
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades mentalmente es perezoso e inerte		1	1	8

Ítem	3	2	1	0
Para su jefe, el esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)	8	2		
Él cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía	9	1		
Su jefe piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas	9	1		
Él cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse	8	2		

CUADRO N° 3

Distribución de respuestas a la encuesta que dieron los subalternos en

LA VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Ítem	3	2	1	0
Su jefe piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede			2	8
Por esta razón, su jefe cree que el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento			1	9
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás			2	8
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades mentalmente es perezoso e inerte			2	8

Ítem	3	2	1	0
Para su jefe, el esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)	6	2		2
Él cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía	6	2	1	1
Su jefe piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas	6	2	1	1
Él cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse	5	2	3	

CUADRO N° 4

Distribución de respuestas a la encuesta que dieron los subalternos en

LA VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA

Ítem	3	2	1	0
Su jefe piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede		2	2	6
Por esta razón, su jefe cree que el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento	1	2	2	5
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás		2	2	6
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades mentalmente es perezoso e inerte	1	2	2	5

Ítem	3	2	1	0
Para su jefe, el esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)	3	5	2	
Él cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía	5	4	1	
Su jefe piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas	4	4	2	
Él cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse	3	6	1	

CUADRO N° 5

Distribución de respuestas a la encuesta que dieron los subalternos en

LA VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Ítem	3	2	1	0
Su jefe piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede			2	8
Por esta razón, su jefe cree que el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento			2	8
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás			2	8
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades mentalmente es perezoso e inerte			2	8

Ítem	3	2	1	0
Para su jefe, el esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)	8	2		
Él cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía	7	3		
Su jefe piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas	7	3		
Él cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse	7	3		

CUADRO N° 6

Distribución de respuestas a la encuesta que dieron los subalternos en

LA VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN

Ítem	3	2	1	0
Su jefe piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede	2	4	2	2
Por esta razón, su jefe cree que el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento	2	1	2	5
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás			3	7
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades mentalmente es perezoso e inerte		4	3	3

Ítem	3	2	1	0
Para su jefe, el esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)	8	2		
Él cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía	7	1	2	
Su jefe piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas	3	6	1	
Él cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse	6	2	1	1

CUADRO N° 7

Distribución de respuestas a la encuesta que dieron los subalternos en

LA VICERRECTORÍA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES

Respuesta	3	2	1	0
Su jefe piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede	7	3		
Por esta razón, su jefe cree que el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento	8	2		
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás	7	1	1	1
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades mentalmente es perezoso e inerte	6	3	1	

Ítem	3	2	1	0
Para su jefe, el esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)	1		2	7
El cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía			2	8
Su jefe piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas			1	9
El cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse			2	8

CUADRO N° 8

Distribución de respuestas a la encuesta que dieron los subalternos en

LA SECRETARÍA GENERAL

Ítem	3	2	1	0
Su jefe piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede	6	2	2	
Por esta razón, su jefe cree que el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento	7	2	1	
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás	4	5	1	
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades mentalmente es perezoso e inerte	4	6		

Ítem	3	2	1	0
Para su jefe, el esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)		5		5
El cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía		3	2	5
Su jefe piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas	1	2	2	5
El cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse	1		3	6

CUADRO N° 9

Distribución de respuestas a la encuesta que dieron los subalternos en

LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Ítem	3	2	1	0
Su jefe piensa que el ser humano, por condiciones innatas, rehuye el trabajo y procura escabullirse siempre que puede			4	6
Por esta razón, su jefe cree que el subalterno debe ser encausado, controlado, amenazado e incluso castigado para lograr de él el debido rendimiento		1	3	6
También piensa que el humano corriente prefiere ser dirigido Trata de eludir sus responsabilidades, no demuestra espíritu de superación, quiere tranquilidad y seguridad y prefiere no destacar entre los demás		4	2	4
Cree que el humano corriente no explota a fondo sus capacidades mentalmente es perezoso e inerte		2	1	7

Ítem	3	2	1	0
Para su jefe, el esfuerzo físico o mental es tan natural al hombre como la tendencia a jugar (aparte de eso, un determinado trabajo puede, ciertamente, ser naturalmente satisfactorio o decepcionante)	2	2	2	4
Él cree que el control externo y la amenaza de sanciones no son eficaces para estimular al hombre a superarse en el logro de objetivos Las preferencias más profundas del hombre van en la línea de la responsabilidad personal y de la autonomía	8	2		
Su jefe piensa que el humano, más que someterse a las responsabilidades, las busca por sí mismo El temor a las responsabilidades, la falta de ambición y la remolonería son consecuencia de experiencias ingratas, pero no son características típicas de las personas	2	4	4	
Él cree que la inventiva y la creatividad son cualidades más extendidas de lo que suele creerse	8	2		

CUADRO N° 10

Opinión de los Funcionarios subalternos de la Universidad en relación a la ubicación de sus jefes respecto a las Teorías “X” y “Y”

N°	OFICINA	Teo X	Teo Y
1	Rectoría	14	114
2	Vicerrectoría Académica	7	90
3	Vicerrectoría Administrativa	30	89
4	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado	8	109
5	Vicerrectoría de Extensión	40	98
6	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles	104	10
7	Secretaría General	97	33
8	Dirección de Planificación	24	86

CUADRO N° 11

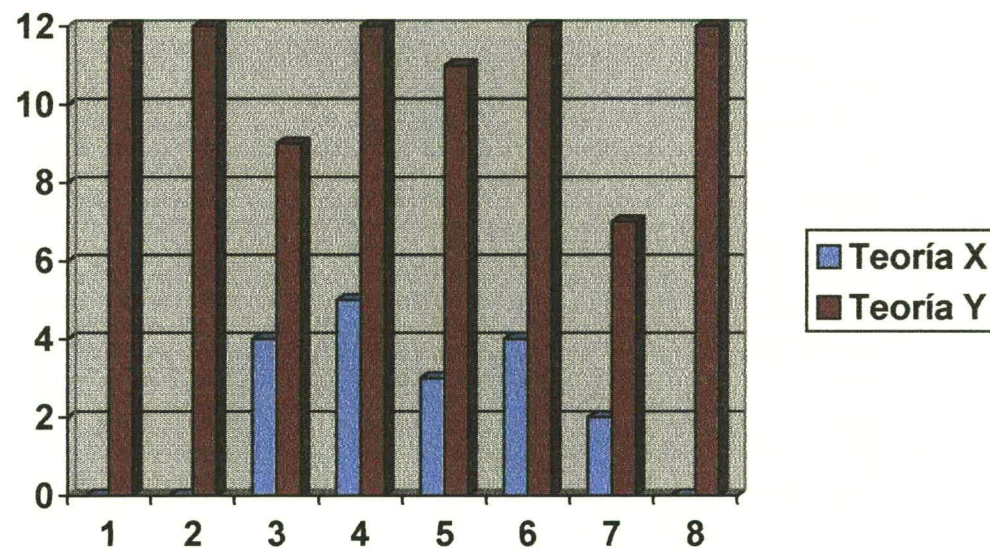
Comparación de la opinión de los funcionarios superiores y sus subalternos en relación a la ubicación de los jefes respecto a las Teorías X y Y.

N°	OFICINA	Teo X		Teo Y	
		Fs	Su	Fs	Su
1	Rectoría	0	14	12	114
2	Vicerrectoría Académica	0	7	129	90
3	Vicerrectoría Administrativa	4	30	12	89
4	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado	5	8	11	109
5	Vicerrectoría de Extensión	3	40	12	98
6	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles	4	104	7	10
7	Secretaría General	2	97	12	33
8	Dirección de Planificación	0	24	12	86

- Fs = funcionario superior:
- Su = funcionario subalterno

GRÁFICA N° 1

Opinión de los funcionarios superiores de la Universidad en
relación con su ubicación respecto a las Teorías X y Y

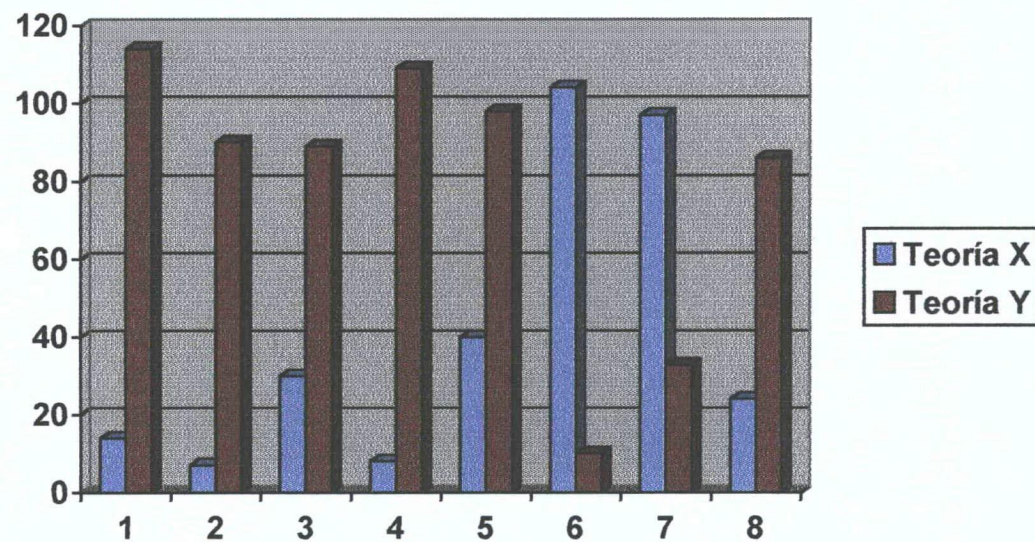


Los números en la gráfica corresponden a los asignados por oficina en los cuadros
correspondientes

En la gráfica puede observarse que todos los funcionarios se
declaran partidarios de la Teoría Y

GRÁFICA N° 2

Opinión de los funcionarios subalternos de la Universidad en relación con la ubicación de sus jefes respecto a las Teorías X y Y



Los números en la gráfica corresponden a los asignados por oficina en el cuadro correspondiente.

En la gráfica puede observarse que los funcionarios subalternos declaran partidarios de la Teoría X al Vicerrector de Asuntos Estudiantiles y al Secretario General

CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo creemos que hemos recopilado la suficiente evidencia como para pensar que

1 Los procesos de liderazgo y motivación forman parte del desenvolvimiento de la humanidad desde sus primeros albores

2 A través de los tiempos motivación y liderazgo han tenido diferentes connotaciones Todas ellas acordes al desarrollo paralelo de los seres humanos

3 Administración, motivación y liderazgo son conceptos entrelazados con vínculos internos tan estrechos que los hacen indisolubles

4 Ha habido numerosos tipos de interpretación de los procesos de motivación y liderazgo, sin embargo las explicaciones de estos procesos datan del primer tercio de este siglo

5 A partir de las primeras explicaciones han surgido numerosos y diversos modelos de interpretación y clasificación de los conceptos que originan nuestro trabajo

6 A pesar de ello, cualquier administración a de tenerlos presentes para adelantar una gestión eficaz, eficiente y productiva

7 En la Universidad de Panamá los conceptos que nos ocupan, motivación y liderazgo, han tenido presencia advertible

8 Al igual que en el resto de la evolución humana, en la Universidad, estos conceptos han respondido al medio y las circunstancias del entorno

9 De acuerdo a las cifras obtenidas, todos los funcionarios superiores de la Universidad se declaran partidarios de la Teoría Y de Douglas Mc Gregor Es decir que tienen una visión de sí mismos que responde a la concepción del líder democrático

10 De acuerdo con esas mismas cifras, los funcionarios subalternos opinan que el Vicerrector de Asuntos Estudiantiles y el Secretario General responden a la Teoría X del precitado autor Es decir, piensan que están orientados hacia las conductas propias del líder autoritario

RECOMENDACIONES

Después de observar todos los elementos constitutivos del presente trabajo y sus conclusiones, nos atrevemos a recomendar

1 La creación de una oficina de información, formación y consulta permanente en materia de procesos administrativos para funcionarios superiores y medios de la Universidad de Panamá. A ella correspondería velar porque los funcionarios dominaran los pormenores de los procesos administrativos en el seno universitario

2 Dado que estas funciones son próximas a las actividades que desarrolla el ICASE y que este Instituto fue creado, entre otros, con esos propósitos, adscribir la oficina propuesta al ICASE

3 Encomendar el estudio periódico de éste y otros temas de similar tópico e importancia a entidades y oficinas dentro de la Universidad con la intención de mejorar su manejo administrativo y elevar el rendimiento de sus funciones

4 Hacer llegar al Rector los aspectos más relevantes de este estudio con el objeto de que tome las medidas que estime oportunas y convenientes a los intereses de la Universidad. De esta forma el representante legal de la Universidad contará con información a la que no puede acceder por otros métodos

BIBLIOGRAFÍA

AUBERT-KRIER, J	<u>Gestión de la empresa - I estructura y organización</u> Buenos Aires Editorial Ariel 1980 467 pp
AVEZUELA, M	<u>Formación de dirigentes y organización de grupos comunitarios.</u> Barcelona. Sagitario Ediciones y Distribuciones 1968
BARCELO, Gabriel	<u>El dirigente del futuro</u> 3ª Edición México Limusa 1973 213 pp
BRADFORD, David L y COHEN, Allan R	<u>Excelencia en la Administración. Guía para optimizar rendimientos en la organización</u> Iª Edición México Noriega Editores 1988 306 pp
BROWNE,C	<u>El estudio del liderazgo</u> <u>Investigación y teoría</u> Traducción Carlos Leal Buenos Aires Paidós 1958 435 pp

CARTWRIGHT, Dorwin	<u>Dinámica de grupos, investigación y teoría</u> Trad. Federico Patán López México Centro de ayuda técnica. 1971 624 pp
CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA	<u>El arte de estimular a los subalternos</u> México Impreso en los talleres de Manuel Casas 1961 41 pp
DAVIS, K y NEWSTROM, J	<u>El comportamiento humano en el trabajo</u> 2ª Edic en español México Mc Graw-Hill 1990 601 pp
DE VILLE, Jard	<u>La psicología del liderazgo</u> México Grijalbo 1989 175 pp
DÍAZ, Jorge	<u>Administración General y Educativa</u> ICASE Apuntes mimeografiados 1992 86 pp

HAMACHER K Don E	<u>La motivación en la enseñanza y el aprendizaje</u> Trad Aníbal Leal México 1970 45 pp
HAMPTON, David R.	<u>Administración contemporánea</u> Trad Alfredo Díaz Mata 1ª Edic México Mc Graw-Hill 1981 580 pp
HAIMAN, Franklin S	<u>La dirección de grupos, teoría y práctica</u> Trad Félix Blanco México Limusa 1972 367 pp
HARRIS, Jeff O Jr	<u>Administración de recursos humanos Conceptos de conducta impersonal y casos</u> 3ª reimpresión México Editorial Limusa, Noriega editores 1987 586 pp
HINRICHS, John R	<u>Crisis de la motivación Su declinación y evasión</u> Buenos Aires Editorial Troquel 1978 211 pp

JIMÉNEZ C , Wilburg.	<u>Motivación y liderazgo.</u> Universidad de Costa Rica. Cuadernos del CICAP Serie Material Didáctico N° 3 Junio de 1993 38 pp.
JUCH, Bert	<u>Desarrollo personal para ejecutivos</u> Teoría y <u>práctica</u> 1ª Edición México Editorial Limusa, Noriega editores 1987 293 pp
KOONTZ, H Y HENZ, W	<u>Administración Una Perspectiva Global</u> México, Mc Graw Hill, 1994, 119 pp
KNOWLES, Malcolm	<u>Cómo desarrollar mejores directores</u> Trad René Cárdenas Barrios 3ª Ed México Editorial Diana 1975 79 pp
Mc GREGOR, Douglas	<u>Mando y motivación</u> 6ª imp México Editorial Diana 1986 231 pp

MONTANELLI, Indro	<u>Los Griegos</u> Buenos Aires 5ª Edición Editorial PAIDOS 1986 366 pp
MONTANELLI, Indro	<u>La Historia de Roma</u> Madrid Editorial Gredos 1991 327 pp
MORRRIS, Desmond	<u>El Zoo Humano</u> México 5ª Edición Fondo de Cultura Económica 1989 245 pp
ROBBINS, Stephen B	<u>Comportamiento Organizacional</u> Traducción de Pilar Mascaró Sacristán México Prentice-Hall Hispanoamericana S A 6ª Edición 1995 780 pp
ROSENBAUM, Bernard L	<u>Cómo motivar a los empleados de hoy Modelos motivacionales para gerentes y supervisores</u> Trad M E Zavotsky 1ª Edición México Mc Graw-hill 1982 213 pp

SAYLES, Leonard	<u>Liderazgo estilos y técnicas Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito</u> Trad Raúl Ortiz Martínez Del Río y Victoria Varón Halabé. 1ª Edición México Mc Graw-Hill 1982 257 pp
SPROTT, W J H y otros	<u>Psicología y Sociología del líder</u> Trad Jorge Siroli y otros Buenos Aires Editorial Paidós 1967 148 pp
TEEVEN, Richard	<u>Teoría sobre la motivación del aprendizaje</u> Trad Margarita Lagarde México EdTrillas 1976 242 pp
WILSON, John y otros	<u>Fundamentos psicológicos del aprendizaje y la enseñanza</u> Trad Ricardo Sánchez-Ortiz de Urbina Madrid Edic Amaya 1978 720 pp
VERBA, Sidney	<u>El liderazgo grupos y conducta política</u> Trad Luis Echevarría Madrid Ediciones Ralp 1968 324 pp

VROOM, Víctor H y	<u>Motivación y alta dirección</u> 1ª reimpresión
DECI Edward	México Editorial Trillas 1982 363 pp